

REVISTA DE CIENCIAS EMPRESARIALES
EDITADA POR INNOVA SCIENTIFIC



**REVISTA DE CIENCIAS EMPRESARIALES
EDITADA POR INNOVA SCIENTIFIC**

VOL. 2 N.º 1 NOVIEMBRE - FEBRERO 2021 / **ISSN 2708-6992**

COMITÉ EDITORIAL

DIRECTOR: Dr. Samuel Isaías Acevedo Torres, PhD.

EDITOR ACADÉMICO: Dr. Israel Barrutia Barreto

EDITOR ASOCIADO: Dr. Lessner León

EDITOR DE CONTENIDO: Prof. César Custodio Incio

COMITÉ ASESOR

M.sc Daniel Jiménez Montero. *Universidad de Costa Rica, Costa Rica*

Dra. Yajaira del C. Oviedo Graterol. *Universidad APEC. República Dominicana*

Dra. Nellys Marisol Castillo. *Universidad Pedagógica Experimental Libertador Venezuela*

Dr. Moisés Alejandro Banks Peña. *Universidad APEC. República Dominicana*

Dr. Andrés Felipe Astaiza Martínez. *Universidad de Ibagué*

EQUIPO TÉCNICO

ADMINISTRADOR OJS: Tec. Danny Mamani Romero

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN: Andres Arana Julca

SOCIAL INNOVA BUSINESS SAC

Portal web: <http://innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB>

Correo electrónico: revista@innovasciencesbusiness.org

Entidad editora: Innova Scientific

Facebook: Social Innova Business

Dirección: Av. La Marina 1453, San Miguel, Lima, Perú



Innova Sciences Business by Innova Scientific SAC is licensed under a Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional License. Creado a partir de la obra en <http://innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB>.

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Gestión humanista de la Administración Pública para el fomento de la inteligencia emocional

Humanistic management of Public Administration for the promotion of emotional intelligence

Autor: Luis Enmanuel Cáceres Barrutia

8-18

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Optimización de portafolios de inversión para compañías de seguros del Perú, ramo de vida

Optimization of investment portfolio for insurance companies of Peru, ramo vida

Autor: Josué Ludwing De la Cruz Vilcas

19-38

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Factores que influyen en el incremento del consumo de cerveza artesanal por parte de la población económicamente activa que reside en Lima moderna

Factors that influence the increase in the consumption of artisanal beer by the economically active population residing in modern Lima

Autor: Angello Fernando Gastello Teves, Mario Antonio Merino Amez, Rafael Igor Meza Escarcena, Jessica Karla Ramírez Bogovich

39-52

ARTÍCULO DE REVISIÓN

El liderazgo innovador como método para enfrentar los nuevos entornos VUCA

Innovative leadership as a method to deal with the new VUCA environments

Autor: Carlos Daniel Rolin Díaz

53-66

ENSAYO

El desafío de una alfabetización financiera

The challenge of financial literacy

Autor: María Caridad Ramírez Marrero

67-75

ENSAYO

Hacia un comportamiento gerencial eficaz

Towards effective management behavior

Autor: Ana María Barrutia Barreto

76-82



Una idea que siempre ha estado presente desde que nos trazamos el proyecto de crear una revista, fue desarrollar un espacio amplio que nos permitiera no solo reflexionar sobre el acontecer científico, académico y social, sino también, y de forma permanente, contrastar lo que día a día ocurre en la sociedad, desde el ámbito financiero, económico y contable.

En esta entrega de la revista *Bussines Innova Sciences* editada y publicada por el Centro de Investigación Innova Scientific, reúne tres artículos de investigación, uno de revisión y dos ensayos, respectivamente.

El primer artículo, “Gestión humanista de la Administración

Pública para el fomento de la inteligencia emocional”, de Luis Enmanuel Cáceres Barrutia, expone *grosso modo* un análisis en torno a los mecanismos que fortalecen y sostienen el aparato administrativo. Asimismo, desarrolla en este estudio un tema que siempre será novedoso, además de innovador en los actuales escenarios no solo en el ámbito de la administración moderna, sino en el campo de las inteligencias emocionales que están presentes en la actual gerencia.

El segundo artículo, “Optimización de portafolios de inversión para compañías de seguros del Perú, ramo de vida” de Josué Ludwing De la Cruz Vilcas, tuvo como objetivo analizar el portafolio de inversiones del sector de

seguros, ramo de vida, en Perú, a fin de implementar una metodología para la estimación del portafolio óptimo, considerando los alcances normativos.

El tercer artículo, “Factores que influyen en el incremento del consumo de cerveza artesanal por parte de la población económicamente activa que reside en Lima moderna” pertenece a los autores Angello Fernando Gastello Teves, Mario Antonio Merino Amez, Rafael Igor Meza Escarceña y Jessica Karla Ramírez Bogovich. En él, los autores señalan los factores que inciden en el consumo de cerveza tipo artesanal en Lima Metropolitana, además del análisis pormenorizado en torno a los niveles de consumo, niveles sociales, entre otros aspectos re-

levantes que inciden en el consumo de este producto.

En el artículo de revisión, “El liderazgo innovador como método para enfrentar los nuevos entornos VUCA”, de Carlos Daniel Rollin Díaz, se señala que el sector empresarial de la actualidad debe enfrentarse a los entornos VUCA, caracterizados por su volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, a consecuencia de la globalización del mercado. Al respecto, cabe señalar que la globalización es considerada como un proceso ambivalente, puesto que es interpretado como un obstáculo para la colocación de una organización en el mercado y, a su vez, como una oportunidad para aumentar su compe-



titividad, afianzando su posicionamiento en el mercado.

En la sección de ensayos nos acompañan las siguientes contribuciones: la primera de ellas es “El desafío de una alfabetización financiera”, de la economista venezolana María Caridad Ramírez. En este ensayo, la autora señala que entender el mundo financiero es crucial, ya que así las personas pueden asumir más responsabilidades para su propia seguridad financiera. Por esa razón, la educación financiera juega un papel fundamental cuando se trata de ayudar al individuo a administrar su dinero de manera inteligente. Además, existe la necesidad de estudiar una estrategia a nivel nacional, para mejorar las finanzas personales.

Para cerrar, el ensayo “Hacia un comportamiento gerencial eficaz”, de Ana María Barrutia Barreto. En él, la autora señala los rasgos más destacados que debe tener un gerente para ser eficaz. Por ello, se hace un compendio de los aspectos más sobresalientes que todo gerente debe poseer.

Queremos de manera especial agradecer a todos aquellos quienes han hecho posible este número. Seguiremos en esta ardua pero necesaria búsqueda del conocimiento y del saber, único reducto de la verdad y de la razón científica.

Dr. Samuel Isaías Acevedo
Torres, PhD

Director Editorial

GESTIÓN HUMANISTA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARA EL FOMENTO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Humanistic management of public Administration for the promotion of emotional intelligence

Luis Enmanuel Cáceres Barrutia¹

lcbacaceres@gmail.com.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6120-8487>

RECIBIDO [03/12/2020]
ACEPTADO [12/01/2021]
PUBLICADO [27/05/2021]



Pág. 08-18

RESUMEN

A nivel mundial, las organizaciones enfrentan permanentemente la necesidad de mejorar su desempeño laboral, para fortalecer la competitividad y sostenerse de manera óptima en el mercado. Para alcanzar altos niveles de calidad frente a los retos de la globalización y ante la necesidad de responder de manera efectiva a la sociedad en materia de convivencia y sostenibilidad financiera, social y humana, es fundamental el manejo de las emociones basadas en el humanismo con responsabilidad, por ello, este estudio tiene como propósito fundamental conocer la gestión humanista de la Administración Pública para el fomento de la inteligencia emocional. La estrategia metodológica o paradigma en el cual se enmarca el

estudio es el posmoderno, bajo un enfoque cualitativo, enmarcado en el método hermenéutico, con un tipo de investigación descriptiva, utilizando como técnica e instrumento de registro de información, la encuesta operativa, mediante una entrevista semiestructurada, para luego aplicar la categorización, estructuración y triangulación como técnicas de análisis de la información. En esta investigación se pudo conocer que, en la búsqueda de la racionalidad y la burocracia eficaz de las organizaciones públicas modernas, se tiende a descuidar la base emocional de las actividades administrativas. Además, existe una relación directa entre la inteligencia emocional y la satisfacción laboral, de modo que se reafirma la idea de que los constructos emocionales saludables y la inteligencia emocional de los

¹ MBA, Universidad Inca Garcilaso de la Vega



empleados públicos contribuyen a la satisfacción laboral y, por tanto, pueden utilizarse como indicadores de desempeño para la calidad de los servicios públicos.

PALABRAS CLAVE:

Gestión, Administración, Emociones, Humanismo, Competitividad, Calidad, Desempeño.

ABSTRACT

At a global level, organizations constantly confront the need to improve their work performance to strengthen competitiveness and optimally sustain themselves in the market, to achieve high levels of quality, given the challenges of globalization and the need to respond effectively to society in terms of coexistence and financial, social and human sustainability, the management of emotions based on humanism with responsibility is fundamental, which is why this study has as its fundamental purpose to know the humanistic management of public administration for the promotion of emotional intelligence. The methodological strategy or paradigm in which the study is framed is the postmodern under a qualitative approach, framed in the hermeneutical method,

with a type of descriptive research, using the survey as a technique and instrument for recording information, which was made operational. through a semi-structured interview, to then apply categorization, structuring and triangulation as information analysis techniques. In this research it was possible to know that, in the search for rationality and effective bureaucracy of modern public organizations, the emotional base of administrative activities tends to be neglected. In addition, there is a direct relationship between emotional intelligence and job satisfaction, thus reaffirming the idea that healthy emotional constructs and emotional intelligence of public employees contribute to job satisfaction and, therefore, can be used as an indicator performance for the quality of public services.

KEYWORDS:

Management, Administration, Emotions, Humanism, Competitiveness, Quality, Performance.

INTRODUCCIÓN

Siguiendo a Immanuel Kant, Max Weber, Mary Parker Follet y Elton Mayo, los humanistas en gestión destacan la necesidad de equili-

brar el enfoque económico hacia la gestión de organizaciones con enfoque humanista, en el que un ser humano no es objeto de intercambio económico, sino sujeto moral de interacciones. En la perspectiva humanista, el objetivo principal de la organización debe ser incrementar el bien común y el bienestar social (Alvehus y Jensen, 2015; Pirson, 2017); por lo tanto, los procesos de gestión en las organizaciones empresariales, deben continuar, de tal manera que se proteja el bienestar de las personas a toda costa, incluida su dignidad (Pirson, 2014; Pirson et al., 2015).

El humanismo asume que la naturaleza humana no es del todo un hecho que puede refinarse mediante la educación y el aprendizaje. Además, el componente ético sigue siendo una piedra angular del humanismo, ya que atribuye derechos inalienables a todos, independientemente de la etnia, nacionalidad, condición social o género. El humanismo se dirige a todos y es universal en su alcance.

Inicialmente, el economismo ve al ser humano como una entidad fija, predeterminada por su función de utilidad, que es estable. Este hombre económico (*Homo oeconomicus*) es absolutamente egoísta y

solo está interesado en maximizar su utilidad inmediata. El hombre económico, por lo tanto, solo se involucra en encuentros transaccionales orientados a corto plazo con otros. Sus compromisos se basan en intereses, y otras personas son un medio para lograr un fin. (Dierksmeier y Pirson 2008). No obstante, la perspectiva de la teoría darwiniana renovada del ser humano apoya una visión humanista que proporciona una comprensión humanista del comportamiento.

En este sentido, la visión humanista influye en las organizaciones empresariales, las estructuras de Gobierno, las formas de liderazgo y la cultura organizacional y de esta forma ayudan a resolver las crisis actuales. A pesar de la fuerte racionalidad y los llamamientos de cambio planificado y orden sistemático en la gestión de la Administración Pública, gran parte de la actividad en este ámbito sigue siendo aleatoria, basada en la experiencia intuitiva, improvisada o espontánea (Sharkansky y Zalmanovitch, 2000).

Es preciso destacar, que la ciencia de la Administración Pública y el arte de las políticas públicas extraen su información del comportamiento y las decisiones de las personas para



integrar la mente y el corazón. Mientras que la mente y el corazón con frecuencia pueden entrar en conflicto en aspiraciones, ambiciones, análisis e interpretaciones, ambos existen en las acciones diarias del gobierno y las agencias gubernamentales a cualquier nivel. La sabiduría del corazón tiene la ventaja de aportar un nuevo tipo de conocimiento y talento, que ha sido conceptualizado en escritos recientes sobre la gestión como inteligencia emocional. Sin embargo, con una excepción (Berman y West, 2008), la investigación ha descuidado en gran medida su significado y su impacto en la Administración Pública, las políticas públicas, las organizaciones del sector público y el personal público.

Los factores emocionales no racionales son altamente influyentes en el proceso de la actividad pública y en la producción de resultados y desempeño en las agencias públicas; una vez que los organismos públicos y los servidores públicos suavicen su enfoque, implica ser muy conscientes de los sentimientos y emociones del entorno. Esta noción es importante si se percibe desde el punto de vista del funcionario público o desde el de los ciudadanos como clientes. Tratar con organizaciones del sector público, personal

público, funcionarios públicos, ciudadanos e, incluso, con políticos, implica un conjunto complejo de sentimientos, emociones, inteligencia y otras habilidades que desafían los conservadores mecanismos de gobierno de tipo racional.

Dentro de este orden de ideas, la inteligencia emocional en la Administración Pública se basa en una comprensión sistemática de las emociones y los sentimientos, por un lado, y la inteligencia o razonamiento racional, por el otro. Consiste en las habilidades específicas de varios actores para comprender los sentimientos y emociones en su entorno laboral inmediato, pero también integra otras habilidades que pueden producir individuos con mayor inteligencia emocional. Cuando estos individuos se vuelven activos en el proceso de producir o consumir bienes públicos, sus habilidades y recursos emocionales se vuelven muy valiosos e influyentes, y pueden afectar los resultados de las organizaciones públicas.

La Administración pública inteligente, por otro lado, refleja la capacidad de comprender y resolver problemas a partir del razonamiento sobre relaciones abstractas de poder e influencia en las organizaciones (polí-

tica), acciones lógicas y organizadas (orden burocrático y conocimiento gerencial), el aprendizaje sistemático de materiales específicos (formulación de políticas) y capacidad de respuesta a las necesidades de las partes interesadas (Rourke, 1992).

En ese sentido, la inteligencia emocional es importante porque un grupo de empleados con mayor nivel emocional puede crear un enfoque innovador de la cultura corporativa en la empresa, y asegurar que todo el grupo adopte este enfoque. La inteligencia emocional se describe como un conjunto de habilidades que se refieren en parte a cómo efectivamente uno trata con las emociones tanto dentro de uno mismo como con los demás (Salovey y Mayer, 1990). De modo que la inteligencia emocional es una variable disposicional que comprende la capacidad de participar en un procesamiento sofisticado de información sobre las propias emociones y las de los demás, y la capacidad de utilizar esta información para guiar el pensamiento y el comportamiento (Mayer et al., 2000). La inteligencia emocional permite a las personas manejar sus propias emociones, dirigiéndolas hacia actividades y relaciones productivas.

Por lo tanto, la Administración Pública emocionalmente inteligente tiene la capacidad de comprender y resolver situaciones que son significativas para grandes poblaciones de ciudadanos y para cuestiones de política bajo el control, la gestión o la supervisión de los Gobiernos. Estas habilidades involucran varios aspectos, tales como manejar las respuestas emocionales de los interesados en la esfera pública; comprender las emociones y los significados emocionales de los demás (ciudadanos, clientes, empleados, etc.); evaluar las emociones en diversas situaciones; usar la emoción en decisiones basadas en la razón y en la formulación de políticas; e identificar emociones en rostros, voces, posturas y otras formas de expresión humana durante las actividades de gestión pública.

Sin embargo, en el escenario de trabajo se dan condiciones y circunstancias que pueden originar frustraciones y conflictos, afectando el bienestar del individuo e impidiendo que responda adecuadamente al logro de los objetivos de la institución. Ahora bien, en lo que se refiere a los organismos de la Administración Pública del Municipio Callao se ha venido suscitando una serie de debilidades, dado que carecen de li-



neamientos gerenciales que puedan promover la inteligencia emocional para hacer más efectiva su gestión humanista. Esto se ha evidenciado en la falta de integración entre sus miembros, ya que desde hace mucho tiempo la convivencia en lo que se refiere a lo comunicacional, relaciones interpersonales, respeto, solidaridad, participación y motivación entre los empleados, aunque no se han perdido completamente, han desmejorado muchísimo lo que hace que estas interrelaciones cada día se deterioren más y más, dada algunas situaciones que se presentan en su cotidianidad, como el exceso de trabajo, el estrés e, inclusive, el extremo de dirigirse en tono de voz alto y lenguaje no adecuado en algunos momentos.

Se debe resaltar que los organismos de la Administración Pública son establecimientos donde conviven e interactúan diariamente numerosas cantidad de personas de distintas edades y que, en algunos casos, poseen diversos intereses, por ello, los directivos deben tener en claro que para realizar una buena gestión, además de las tareas específicas, se debe atender en forma simultánea al proceso de comunicación, participación, solidaridad, motivación, relaciones humanas y

emociones, dado que son elementos fundamentales para el buen funcionamiento de las empresas, ya que, para producir un cambio en los procesos organizacionales, es necesario que inicialmente se origine un proceso de aprendizaje organizacional y emocional, a través del uso de la inteligencia emocional.

Por tanto, en el Municipio Callao, los organismos de la Administración Pública deben generar transformaciones en pro de su gestión, para dar paso a una verdadera gestión humanista, que permita que se tengan organizaciones donde el recurso humano se sienta bien recompensado, se reconozca el cumplimiento de sus funciones, se les motive y se les dé participación en las tomas de decisiones que favorezcan a la empresa.

MATERIALES Y MÉTODOS

La perspectiva metodológica permite marcar los pasos que se deberán seguir en la investigación, para dar respuesta a las interrogantes que son objeto de estudio. Al hablar de tipo de investigación, se hace referencia al conjunto de características diferenciales de una investigación con respecto a otra por su naturaleza y por su metodología, y la técnica a emplear en el proceso de la búsqueda.

queda de la verdad. En tal sentido, cabe destacar que la estrategia metodológica o paradigma en el cual se enmarca el estudio es el cualitativo, vinculado al enfoque fenomenológico. La información será aportada por tres informantes, quienes colaborarán y emitirán datos relevantes para la realización de la investigación, los cuales serán los funcionarios que laboran en los organismos públicos del Municipio Callao. Se recolectó la información utilizando la técnica de observación participante, con la que se le realizó comparaciones o contrastaciones a un mismo grupo en diferentes momentos, luego se estableció claramente que las respuestas aportadas con los instrumentos diseñados en función del logro de los propósitos tienen alto grado de fiabilidad, por la uniformidad e invariabilidad acerca de los hallazgos obtenidos, los cuales serán comparables estableciendo las conclusiones pertinentes. Posteriormente, para el procesamiento de los datos, la información recolectada se clasificó y agrupó dependiendo de sus características y posibilidades, para luego establecer la relación que existe entre los datos, así como describirlos, interpretarlos y teorizarlos, con la finalidad de dar respuesta a las interrogantes planteadas y cumplir con los propósitos de la investigación.

HALLAZGOS

Mediante la realización del estudio se pudo constatar que en las instituciones públicas se presentan una serie de debilidades en el ambiente laboral, las cuales se identifican a través de la escasa comunicación entre los miembros de la organización, por lo tanto, lo que en un momento por muchos años fue una comunicación buena y continua, se perdió entre sus miembros y, por lo tanto, el resultado, al dejar pasar las cosas y no mejorarlas, es que hoy en día la comunicación es baja, con diferencias, y solo limitada a lo estrictamente necesario, de manera general, muy parcializada y cerrada por la formación de islas o grupos en la institución.

Asimismo, los funcionarios muchas veces no se identifican con la misión, visión y valores de esta institución, además de no participar en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. De manera que la institución debe comenzar a trabajar en función de un proceso integrador, planificado, sistemático y continuo, a través del cual logren sistematizar, operar e internalizar los valores contenidos en su plataforma ética de misión, visión, valores, código de ética, estrategias, con sus



actividades cotidianas, de manera que todos los procesos empresariales estén constantemente dentro del marco de la ética y los valores, contribuyendo con el fomento del bien común en la empresa, propiciando así, el desarrollo humano de todos los colaboradores.

Dentro de este contexto, es preciso agregar que un aspecto que está presentando debilidades es la gestión del talento humano, ya que en la institución no se planifican ni ejecutan estrategias para mantener actualizado y en formación continua a su personal, lo que repercute de manera negativa, ya que no se promueve el desarrollo de competencias, la aceptación e internalización de la cultura organizacional, el compromiso, entre otros. Evidentemente, hay que prestar atención a este elemento, para lograr que el personal trabaje con dedicación, responsabilidad y compromiso, con la esperanza de recibir de las inversiones, salarios, incentivos financieros y crecimiento profesional.

A través del estudio se denota que, en la búsqueda de la racionalidad y la burocracia eficaz de las organizaciones públicas modernas, se tiende a descuidar la base emocional de las actividades administrativas. Un

simple indicio de tal negligencia es la ausencia de un discurso serio en la teoría de la Administración Pública y la escritura sobre sentimientos, emociones e inteligencia emocional. Escritos recientes sobre cambios y reformas requeridos en el sector público (Hood y Peters, 2004; Pollitt y Bouckaert, 2000), o sobre gestión y administración de personal, han dejado este campo casi intacto. Esta falta de conocimiento y estudios empíricos es extremadamente notable a la luz del creciente interés por los sentimientos y la inteligencia emocional en la literatura sobre administración en general (Goleman, 1995; 1998; Mayer, Roberts y Barsade, 2008; Mayer y Salovey, 1997; Salovey y Mayer, 1990). Una búsqueda en los principales motores de búsqueda de publicaciones científicas revela que, con la excepción de Berman y West (2008), desde 1990 casi ningún estudio ha abordado seriamente estos temas en relación con la teoría de las organizaciones públicas. Sin embargo, durante esos mismos años, se publicaron 1100 artículos sobre el tema en revistas establecidas y revisadas por pares en administración general y psicología organizacional.

Como hallazgo, se tiene que existe una relación directa entre la inteligencia emocional y la satisfacción labo-

ral, de modo que se reafirma la idea de que los constructos emocionales saludables y la inteligencia emocional de los empleados públicos contribuyen a la satisfacción laboral y, por tanto, pueden utilizarse como indicadores de desempeño para la calidad de los servicios públicos. Este hallazgo también está en línea con trabajos recientes en la Administración Pública, que apoyan la relación entre la satisfacción de los ciudadanos y la medición del desempeño en las agencias gubernamentales (Swindell y Kelly, 2000; Van Ryzin, 2007; Van Ryzin et al., 2004).

CONCLUSIONES

Las emociones brindan otra herramienta para mejorar el desempeño y pueden servir como arsenal complementario en la búsqueda de mejores servicios públicos, obteniendo beneficios gracias a una mejor comprensión de las emociones en los dominios públicos y de la integración de su valor agregado, con ideas para la renovación del campo, ya que la racionalidad no se opone necesariamente a la toma de decisiones emocionales, y la inteligencia emocional puede ayudar a mejorar el desempeño a nivel de empleado, equipos, grupos y nivel organizacional.

De esta manera, mediante el manejo de las emociones y la práctica del humanismo, se debe elevar éticamente a la empresa, pues mientras haya una sincera y honesta voluntad de cambio continuamente ejercida, se estará en el buen camino, a pesar de las deficiencias que hagan todavía deudora a la empresa para con el hombre y la sociedad, dado que puede resultar una herramienta útil para el futuro desarrollo de la Administración Pública moderna en nuestros tiempos.

REFERENCIAS

- Alvehus, J. & Jensen, T. (2015). *Organization Lund*. Studentlitteratur AB.
- Berman, E. & West, J. (2008). Managing Emotional Intelligence in U.S. Cities: A Study of Social Skills among Public Managers. *Public Administration Review*, 68(4), 742–758. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6210.2008.00912.x>
- Dierksmeier, C. & Pirson, M. (2008). *Freedom and the Modern Corporation*. ISBEE, Capetown, SA.
- Goleman, D. (1995). *La práctica de la inteligencia emocional*. Kairós.



Hood, C. & Peters, G. (2004). The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 267-282. <https://www.jstor.org/stable/3525837?seq=1>

Mayer, J. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey y D. Sluyter (Eds.). *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-31). Basic Books.

Mayer, J., Roberts, R. & Barsade, S. (2008). Human Abilities: Emotional Intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59, 507-536. <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.59.103006.093646>

Mayer, J., Salovey, P. & Caruso, D. (2000). Models of Emotional Intelligence. In *Handbook of Intelligence*, edited by Robert J. Sternberg, 396-420. Cambridge University Press.

Pirson, M. (2014). Dignity: a missing piece in the puzzle of organizational research? *Humanistic Management Network*. Research Paper 11. <https://doi.org/10.1017/9781316675946>

Pirson, M. (2017). *Humanistic Management: Protecting Dignity, Pro-*

moting Well-Being. Cambridge University Press

Pirson, M., Dierksmeier, C. & Goodpaster, K. (2015). Human dignity and business. *Business Ethics Quarterly*, 24(3), 501-503. https://www.researchgate.net/publication/279217612_HUMAN_DIGNITY_AND_BUSINESS

Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2000). *Public Management Reform*. Oxford University Press.

Rourke, F. (1992). *Bureaucratic Power in National Policy Making*. Little Brown.

Salovey, P. & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.

Sharkansky, I. & Zalmanovitch, Y. (2000). Improvisation in Public Administration and Policy Making in Israel. *Public Administration Review*, 60(4), 321-329. https://www.researchgate.net/publication/227931640_Improvisation_in_Public_Administration_and_Policy_Making_in_Israel

Swindell, D. & Kelly, J. (2000). Linking Citizen Satisfaction Data to Performance Measures: A Preliminary Examination. *Public Performance and Management Review*, 24(1), 30-52. https://www.researchgate.net/publication/271809778_Linking_Citizen_Satisfaction_Data_to_Performance_Measures_A_Preliminary_Evaluation

Van Ryzin, G. (2007). Pieces of a Puzzle: Linking Government Performance, Citizen Satisfaction, And Trust. *Public Performance and Management Review*, 30(4), 521-535. https://www.researchgate.net/publication/242261783_Pieces_of_a_Puzzle_Linking_Government_Performance_Citizen_Satisfaction_and_Trust

Van Ryzin, G., Muzzio, D., Immerwahr, S., Gulick, L. & Martinez, E. (2004). Drivers and Consequences of Citizens Satisfaction: An Application of the American Customer Satisfaction Index Model to New York City. *Public Administration Review*, 64(3), 331-341. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6210.2004.00377.x>



OPTIMIZACIÓN DE PORTAFOLIOS DE INVERSIÓN PARA COMPAÑÍAS DE SEGUROS DEL PERÚ, RAMO DE VIDA

*Optimization of investment
portfolio for insurance companies
of Peru, ramo vida*

Josué Ludwing De la Cruz Vilcas¹

ludwig.delacruzvilcas@gmail.com.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5441-7731>

RECIBIDO [18/11/2020]
ACEPTADO [06/01/2021]
PUBLICADO [27/02/2021]



Pág. 19-38

RESUMEN

La volatilidad financiera ha llevado a que las empresas aseguradoras adopten mecanismos que minimicen el riesgo de sus inversiones, a fin de obtener el rendimiento esperado, a pesar de la incertidumbre del mercado. En ese marco, esta investigación tuvo como objetivo analizar el portafolio de inversiones del sector de seguros, ramo de vida, en Perú, a fin de implementar una metodología para la estimación del portafolio óptimo, considerando los alcances normativos. La investigación fue de tipo descriptivo, enfoque cuantitativo, diseño no experimental y transversal. La población estuvo constituida por todos los documentos relacionados con la composición

del portafolio de inversiones de las empresas de seguros, ramo de vida; mientras que la muestra estuvo constituida por reportes elaborados por la SBS, Apeseg, así como la base de consulta “Boletín estadístico de Seguros”, publicada por la SBS. La técnica de recolección de datos utilizada fue el análisis documental, y los instrumentos de acopio de información fueron las fichas bibliográficas y una guía de análisis de documentos. Se encontró que es oportuno utilizar como concepto de riesgo el VaR, en lugar de desviación estándar, así como aplicar la metodología de *cash flow mapping* (CFM) para compañías con renta fija, por lo cual se concluyó que para la optimización de los portafolios de inversión para compañías de segu-

¹ Magister En Finanzas/ Máster En Gestión Bancaria, ESAN / Pompeu fabra

ros, ramo de vida, del Perú, se debe aplicar la metodología de *cash flow mapping*, utilizando como concepto de riesgo el VaR, a fin de obtener un Ratio Sharpe Modificado que reemplace la desviación estándar por el VaR, para la medición del riesgo financiero.

PALABRAS CLAVE:

Riesgo, Rentabilidad,
Rendimiento, Portafolio de
Inversiones, Optimización.

ABSTRACT

Financial volatility has led insurance companies to adopt mechanisms that minimize the risk of their investments, in order to obtain the expected return despite market uncertainty. Within this framework, this research aimed to analyze the investment portfolio of the life insurance sector in Peru, in order to implement a methodology for estimating the optimal portfolio, considering the regulatory scope. The research was descriptive, quantitative approach, and non-experimental and cross-sectional design. The population was made up of all the documents related to the composition of the investment portfolio of life insurance companies; while

the sample consisted of reports prepared by the SBS, APESEG, as well as the query base "Insurance Statistical Bulletin", published by the SBS. The data collection technique used was documentary analysis, and the information gathering instruments were bibliographic records and a document analysis guide. It was found that it is appropriate to use VaR as a risk concept, instead of standard deviation, as well as to apply the Cash Flow Mapping (CFM) methodology for companies with fixed income. Therefore, it was concluded that for the optimization of the portfolios of for life insurance companies in Peru, the Cash Flow Mapping methodology must be applied, using VaR as a risk concept, in order to obtain a Modified Sharpe Ratio. that replaces the standard deviation by the VaR, for the measurement of financial risk.

KEYWORDS:

RISK, PROFITABILITY, YIELD,
INVESTMENT PORTFOLIO,
OPTIMIZATION.

INTRODUCCIÓN

La globalización ha logrado integrar a diversos países, tanto económica como financieramente, conllevando



a que todos los mercados financieros se consideren como un sistema estrechamente relacionado. Con ello, el desempeño de estos mercados, así como las cotizaciones de cada instrumento (acciones, bonos, derivados, etc.), recae en plazas bursátiles cada vez más cohesionadas e interdependientes unas de otras.

En este marco, prever el desenvolvimiento de cada activo y anticipar el precio de cada uno de ellos, identificando la correlación existente, obliga a los inversores a desarrollar e implementar modelos matemáticos cada vez más sofisticados, a fin de identificar oportunidades de inversión, sin necesidad de incurrir en riesgos innecesarios o que pudieran diluirse. Por ello, se hace indispensable contar con las herramientas y métodos de medición de los rendimientos, riesgos y pérdidas a los que están expuestos el portafolio de inversiones y los activos en general, buscando que aquellos se ajusten rápidamente y reflejen medidas acordes con los cambios constantes en los que está inmerso el mundo financiero. Adicionalmente, en relación con la gestión del riesgo, se debe señalar que dicha preocupación la comparten los agentes regulatorios de cada país, ya que una de sus principales funciones es pre-

servar el interés de los depositantes, asegurados y afiliados a los fondos de pensión.

A partir de lo indicado, es necesario crear una metodología para la optimización del portafolio de inversión de las compañías de seguros, ramo de vida, en Perú, que sirva como herramienta de análisis y para la toma de decisiones por parte del gestor de inversiones al momento de evaluar la asignación de activos. Es preciso señalar que, en el contexto actual, el planteamiento de esta metodología adquiere mayor énfasis, puesto que se ha incrementado el uso de un portafolio de instrumentos clasificados como inversiones disponibles de venta (instrumentos para *trading*), debido al ingreso de primas en el seguro denominado renta particular, lo que conlleva a un cambio en la estrategia de inversión de las compañías de seguros, ramo de vida, en Perú. Cabe señalar que la renta particular resulta atractiva para muchos agentes superavitarios (ahorristas), debido tanto a la rentabilidad que ofrece actualmente en el mercado asegurador, como a la flexibilidad con la que fue creado el producto (permite rescate de la prima).

En este marco, cabe señalar que, desde décadas pasadas, se han

realizado estudios respecto a la composición óptima de inversiones, aplicación de diversas técnicas de optimización, las cuales fueron ejecutadas especialmente en carteras compuestas por acciones (renta variable) o cuya composición se simplifica a solo un instrumento, muchas veces obviando la moneda de origen de la compañía. No obstante, en Perú, para las empresas de seguros ramo de vida, cuya cartera está compuesta, principalmente, por bonos (renta fija), no se cuenta con estudios relacionados a la aplicación de un modelo que optimice el portafolio de inversiones y que incorpore las restricciones propias de este sector. Adicionalmente, es preciso destacar que, actualmente, el organismo regular peruano, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2016), ha establecido que las empresas de seguros locales deben proponer, ante el Comité de Inversiones, un modelo interno de optimización de portafolio. Con base en lo indicado, el objetivo general de esta investigación fue analizar el portafolio de inversiones del sector de seguros, ramo de vida, en Perú, a fin de implementar una metodología para la estimación del portafolio óptimo, considerando los alcances normativos.

INVERSIONES Y RIESGO FINANCIERO EN LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS

Los seguros son acuerdos entre una persona natural (contratante) con una compañía de seguros, con la finalidad de hacer la cobertura de un bien ante cualquier daño, obteniendo una indemnización económica, total o parcial, a cambio del pago (periódico o único) a la aseguradora, que realiza el contratante, es decir, presta el servicio de transformación de riesgos (Mejía, 2011). Por su parte, Morón (2017) señala que la existencia de los seguros se debe al riesgo relevante, lo que evidencia la preferencia de la población para evadir el riesgo. Debido a que las aseguradoras deben indemnizar a sus clientes, estas destinan el dinero obtenido hacia inversiones que permitan aumentar su capital, a fin de poder pagar la indemnización en efectivo, además de obtener rentabilidad (Macias et al., 2018). Este capital aumenta a partir de las inversiones que realizan las aseguradoras; sin embargo, la volatilidad de los mercados financieros aumenta la incertidumbre de los gestores de inversión de las aseguradoras, quienes deben reducir el nivel de riesgo y



obtener el rendimiento esperado del capital (Chambi, 2019; Medina e Iturrioz, 2018). Consecuentemente, las empresas aseguradoras se han orientado hacia la utilización de instrumentos y mecanismos que permitan identificar y minimizar los riesgos asociados al cambio constante del mercado, como los portafolios de inversión, los cuales deben ser estructurados y evaluados de forma continua a fin de conseguir un menor porcentaje de pérdidas y aumentar la rentabilidad del capital (Quintero et al., 2017; Bericiarto et al., 2017).

OPTIMIZACIÓN DE PORTAFOLIOS DE INVERSIÓN

Los portafolios de inversión son instrumentos utilizados para administrar los recursos de uno o más sujetos económicos respecto a la realización de determinadas inversiones (Borge y Cervantes, 2012). Por su parte, de acuerdo con Gallardo, citado por Morán (2017), el portafolio o cartera de inversión es una selección de documentos que se cotizan en el marco bursátil y en los que una persona o empresa deciden colocar o invertir su dinero. Consecuentemente, los portafolios se han convertido en instrumentos

de gestión financiera, específicamente enfocados en la reducción de riesgos, puesto que impiden realizar inversiones que conlleven pérdidas económicas (De Greiff, 2018; Arriaga et al., 2019). Cabe precisar que, usualmente, se evalúa el desempeño financiero de un portafolio de inversión a partir de la rentabilidad obtenida por este; sin embargo, este método de control resulta incompleto e ineficiente, puesto que no incluye la evaluación de riesgos (Banda y Gómez, 2009; Delgado y Durango, 2018).

Con base en su importancia en la gestión de riesgos, los gestores se han orientado a optimizar sus portafolios, a fin de reducir los niveles de incertidumbre y mejorar su rendimiento (Durango y Delgado, 2017). Al respecto, Blanco et al. (2017) señalan que la optimización de las carteras de inversión permite asignar adecuadamente los recursos, lo que aumenta la eficiencia del capital y garantiza la rentabilidad deseada. En este sentido, es indispensable utilizar técnicas de optimización de los portafolios de inversión, a fin de encontrar la ruta de inversión adecuada y apoyar la toma de decisiones para obtener un rendimiento exitoso (Fernández et al., 2019).

METODOLOGÍA

La investigación fue de tipo descriptivo, con enfoque cuantitativo y método deductivo, puesto que tuvo como propósito analizar la composición del portafolio de inversiones de las empresas de seguros, ramo de vida, en Perú y, con base en ello, implementar una metodología para la estimación del portafolio óptimo mediante la maximización de la ratio de Sharpe; el diseño fue no experimental y transversal.

La población estuvo constituida por todos los documentos relacionados con la composición del portafolio de inversiones de las empresas de seguros, ramo de vida. Mientras que, la muestra estuvo constituida por los reportes elaborados por entes especializados del sector: SBS, Asociación Peruana de Empresas de Seguros (Apeseg); la base de consulta denominada *Boletín estadístico de seguros*, publicada periódicamente por la SBS; datos de cotización y rendimiento de diversos instrumentos representativos de deudas emitidos en el mercado local, de la base de datos disponible en el portal web de la SBS, así como los instrumentos representativos de capital emitidos en el mercado local de bases de datos disponibles en el portal de

la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV); mientras que, para aquellos instrumentos emitidos en el exterior, se tuvo como fuente de datos la plataforma Bloomberg (Bloomberg Profesional ®).

La técnica de recolección de datos fue el análisis documental, y los instrumentos de acopio de información fueron las fichas bibliográficas, así como una guía de análisis de documentos. Por otro lado, para el procesamiento de datos de la información teórica conceptual relacionada con los seguros de ramo vida y las inversiones de las empresas de seguros, se utilizó gráficos con enfoque estadístico descriptivo, que permitieran comprender mejor los resultados de la investigación. En cuanto al procesamiento de las teorías de portafolio modernas y posmodernas, se tomó como técnica de análisis la triangulación de teorías y de métodos. Finalmente, para la implementación de una metodología de optimización de portafolio para empresas de seguros de ramo de vida, se utilizaron hojas de cálculo Excel que permitieran realizar programaciones en el lenguaje informático Visual Basic para Aplicaciones (VBA), a fin de ejecutar determinados cálculos/estimaciones, necesarios para lograr el objeto de estudio.



RESULTADOS

Para la optimización del portafolio de inversión para las compañías de seguros de ramo de vida en Perú, se efectuaron ocho etapas: la primera constó de la revisión de la estructura real del portafolio de inversiones elegibles y la estructura según el rubro contable; en la segunda se efectuó la estimación del riesgo en el que incurre el portafolio, considerando la metodología del *cash flow mapping*, principalmente; la tercera etapa se enfocó en descomponer el riesgo (VaR Beta y VaR marginal); mientras que, en la cuarta etapa se efectuó la relación riesgo/inversión, considerando el VaR marginal estimado en la etapa anterior. Por otro lado, en la quinta etapa se realizó la estimación de la rentabilidad esperada de cada instrumento y, una vez determinado el rendimiento y riesgo del portafolio, en una sexta etapa, se procedió a calcular un indicador denominado Ratio Sharpe Modificado. Seguidamente, se definieron las restricciones de inversión, considerando la regulación local y, finalmente, a través de una función Solver, en hoja Excel, se estimó el indicador que maximice el ratio de Sharpe Modificado, modificando la asignación de inversión para cada activo del portafolio.

Etapas 1: Estimación del Valor Razonable del portafolio

Determinar qué instrumentos deben ser incluidos en el portafolio requiere de la revisión de la estructura del portafolio de inversiones elegibles en términos agregados para el sector de seguros de ramo de vida, así como la estructura de activos según su clasificación contable. Con base en ello, es posible estimar el valor razonable del portafolio de inversiones.

a. Revisión de la estructura real del portafolio de inversiones elegibles

Se procedió a estimar el promedio de los últimos seis meses correspondientes a los montos invertidos según clase de activos y, a partir de ello, se replicó la estructura de inversión del portafolio. Se encontró que la mayor parte de la cartera está compuesta por los instrumentos representativos de deudas, lo cual es propio de las empresas de seguros de ramo de vida, pues tienen que cubrir los pasivos, que son de largo plazo, con instrumentos de determinadas características, como los bonos, los cuales deben clasificarse como instrumentos a vencimiento. Es preciso tener en cuenta las inversiones en instrumentos representativos de capital, que son

clasificados como instrumentos disponibles para la venta, así como las inversiones inmobiliarias.

b. Revisión de la estructura real del portafolio de inversiones según el rubro contable

Se procedió a estimar la estructura de montos invertidos de los últimos 6 meses, a fin de determinar aquellos instrumentos que representan un riesgo de mercado, como aquellos clasificados como inversiones disponibles para la venta, así como las inversiones a valor razonable con cambio en resultados, los cuales deben ser considerados para la optimización del portafolio.

Adicionalmente, se incluyeron en el modelo de optimización de portafolio, diversos instrumentos representativos de deuda, que figuren en la lista de la SBS (un total de 83), como bonos globales, corporativos, subordinados, indexados a la inflación, entre otros; así como diversos instrumentos de renta variable, constituidos por instrumentos representativos de capital y fondos mutuos abiertos. Cabe aclarar que cada gestor de inversiones considera el número de instrumentos que, a su criterio, crea pertinente, teniendo en cuenta las restricciones de tiempo y costo.

Etapas 2: Estimación del riesgo del portafolio

En esta etapa se consideraron las siguientes subetapas:

a. Determinar el portafolio y definir los factores de riesgo asociados a sus activos

El valor razonable del portafolio incluye los instrumentos de renta fija, los cuales tienen como factor de riesgo las tasas de interés y el tipo de cambio. Mientras que, respecto a los instrumentos representativos de capital (acciones y fondos mutuos), contienen dos factores de riesgo: factor de riesgo de precio (cotizaciones propias) y el tipo de cambio, tal como se observa en la Tabla 1.

**Tabla 1.***Factores de riesgo en los portafolios de compañías de seguros ramo de vida*

Factor de riesgo	Instrumentos afectos
Tipo de cambio	Bonos en USD, acciones en USD, fondos mutuos en USD.
Precio	Fondos mutuos, acciones
Tasa de interés	Bonos en sus distintos tipos (globales, subordinados, indexados a la inflación)

b. Fijar los parámetros: horizonte de riesgo y nivel de confianza

El horizonte de riesgo corresponde a un año, ya que se busca relacionarlo con la naturaleza del portafolio (frecuencia de negociación) y el Plan Anual de Inversiones que requiere la SBS (2016). En cuanto al nivel de confianza, cabe precisar que la selección de este corresponde a la recomendación de la SBS y las sugerencias que realiza Solvencia II; y la elección refleja el nivel de aversión al riesgo que posee el inversor, es decir, mientras el nivel de confianza sea a porcentaje mayor, se evidenciará una actitud de mayor tolerancia al riesgo (menos conservadora).

c. Estimar el *mapping* considerando los factores de riesgo

El *cash flow mapping*, como indica Ostaszewski (2009), es un método de proyección de flujos de caja, cu-

yos beneficios se reflejan, en mayor medida, para instrumentos de renta fija. Este método hace uso de los flujos de caja de cada bono, el plazo de pago de cupones, el nominal (teniendo en cuenta si es un bono amortizable o *bullet*), frecuencia de pago, unidad monetaria, fecha de emisión y vencimiento. De acuerdo con Novales (2016), para la gestión de un fondo de renta fija es conveniente hacer uso de modelos factoriales; por ello, en una primera etapa, sobre la base de la estructura temporal del bono, se debe identificar los factores que han de utilizarse.

Cabe señalar que la estructura temporal contempla un conjunto de tasas de interés cupón cero a vencimiento estándar. En ese sentido, se tomaron en cuenta las siguientes curvas cupón cero (curvas base): las que publica la SBS para instrumentos de emisión local, como la curva cupón de bonos soberanos soles,

curva cupón cero bonos globales y curva cupón cero bonos soberanos soles ajustados por la inflación; las que publica el Financial Institutions a través de Bloomberg, como la curva cupón cero USD *strips*, que permite valorizar instrumentos de renta fija emitidos en el exterior en dólares americanos. Estas curvas cupón cero permiten determinar los nodos que agruparán a los diversos flujos de caja correspondientes a todos los instrumentos de renta fija, considerados en el portafolio de inversiones, gracias a la metodología *cash flow mapping*.

En síntesis, el método *cash flow mapping* considera los flujos de pago del instrumento de manera independiente y, según la convención con la que se encuentre el bono, se consideran los días que faltan para cobrar dichos flujos.

d. Reevaluar el portafolio para cada realización de los factores de riesgo

En esta subetapa se debe armar la cuponera de cada bono; para ello, se toman en cuenta los datos respecto al precio de cada instrumento (P_i), que contiene el Vector Precios de la SBS (instrumentos locales) o Bloomberg (instrumentos emitidos en el exterior); la curva de referen-

cia base estimada para cada fecha de pago (mediante la interpolación de tasas) (R_i), y los flujos de caja de cada bono (CF). Con estos datos, y mediante la fórmula de valorización, se tendrá por objetivo estimar el Z-Spread, que es el *spread* (diferencial) constante que hace que el precio de un instrumento de deuda iguale al valor presente de sus flujos de caja.

$$P_{market} = \frac{CF_1}{(1 + R_1 + Z)^1} + \frac{CF_2}{(1 + R_2 + Z)^2} + \dots$$

Luego de conocer el precio del bono y tener como referencia las curvas bases para cada bono, mediante un proceso de iteraciones (calculado por el Solver de Excel) se estima un *spread* que iguala el precio del bono con el valor presente de los cupones, teniendo como factor de descuento:

$$\left(\frac{1}{(\text{tasa de interés afecta a cupón} + Z \text{ spread})} \right)$$



Además, se determinó que, para estimar el Z-Spread se debe hacer uso de la programación presentada en la Figura 1:

Figura 1.

Programación de cálculo Z-Spread

```
Sub CalcularZSpread()
'
' CalcularZSpread
' Realiza los siguientes cálculos: - YTM - Z-Spread
'
Windows("LIBROA_Fixed_Rate_Bonds.xlsx").Activate
Sheets("Detalle").Activate
FINPR = Cells(5, 2)
FINPR2 = Cells(5, 2)

Sheets("FINPR").Select
Do Until ActiveSheet.Name = "FINPR2"
    Range("E14").Select
    ActiveCell.FormulaR1C1 = "MD"
    Range("E11").GoalSeek Goal:=0, ChangingCell:=Range("E16")
    Range("E13").GoalSeek Goal:=0, ChangingCell:=Range("E16")
    Range("E14").Select
    ActiveCell.FormulaR1C1 = "PI"
    Range("E11").Select
    Selection.Copy
    Range("E13").Select
    Selection.PasteSpecial Paste:=xlPasteValues, Operation:=xlNone, SkipBlanks:=
        _
        True, Transpose:=False
    Range("E14").Select
    ActiveCell.FormulaR1C1 = "PD"
    ActiveSheet.Next.Select
Loop
Sheets("Detalle").Select
End Sub
```

Al aplicar la programación de cálculo Z-Spread, se ejecuta la revalorización del instrumento; este proceso se repite para cada bono del portafolio.

Una vez obtenidos todos los flujos de caja estandarizados en los nodos definidos, se toma la suma de los flujos para cada nodo. De esta manera, se pasa de una estructura de pagos en diferentes vencimientos (flujo de bonos) a una estructura estandarizada de flujos (*cash flow mapping*), que respeta las características propias del bono original:

duración, volatilidad de los rendimientos del precio, valor presente.

e. Calcular VaR

En esta etapa se tiene por objetivo estimar el Valor en Riesgo (VaR) del portafolio, por tanto, a todo el proceso antes explicado se adicionó el estudio de los activos de renta variable y del tipo de cambio. Esta subetapa, a su vez, se constituyó por los siguientes pasos:

Estimación de los rendimientos para cada factor de riesgo (precios,

tasas de interés y tipo de cambio). En este paso se calcularon los rendimientos, tanto para instrumentos de renta variable como para fondos mutuos, por medio del algoritmo neperiano $\ln(P1/P2)$, ya que refleja la volatilidad financiera. En cuanto a la medición de los instrumentos de renta fija, este se calculó a partir de la diferencia de los rendimientos, es decir, el precio de mercado actual respecto a todos los flujos traídos a valor presente, tal como se plantea en la siguiente teoría:

$$\frac{\Delta P}{P} = D \times \frac{\Delta(1+r)}{1+r}$$

$$\frac{\Delta P}{P} = D_M \times \Delta r$$

Dicho de otro modo, para calcular el rendimiento de un instrumento de renta fija se debe multiplicar las diferencias de estas con la duración modificada, la cual se calcula tomando en cuenta la duración de cada bono, dividida entre la última tasa vigente, con la cual se obtendrá la variación del precio, que es lo que finalmente se desea para, posteriormente, elaborar la matriz de varianzas y covarianzas.

Una vez obtenidos los rendimientos para cada factor de riesgo, se procedió a estimar la matriz de correlación y matriz de varianza y covarianza entre los factores de riesgo.

La matriz de correlaciones de los factores de riesgo se halló mediante la función +COEF.DE.CORREL del programa Excel, la cual implicó el siguiente cálculo:

$$\rho_{1,2} = \frac{Cov_{1,2}}{\sigma_1 \sigma_2}$$

Mientras que, para construir la matriz de varianza y covarianza para portafolios mixtos (renta fija y renta variable), se empleó la siguiente ecuación:

$$Cov_p = \rho_{ij} * D_i * \sigma_i * D_j * \sigma_j$$

Luego de obtener las matrices de correlaciones y la matriz de varianzas y covarianza, se procedió a estimar el VaR. Para ello, en primer lugar, se estimó el VaR individual por cada factor de riesgo mediante la siguiente fórmula:

$$VaR = F \times S \times \sigma \times \sqrt{t}$$

Donde:

- F: Factor que determina el nivel de confianza del cálculo
- S: Monto total de la inversión
- σ : Desviación estándar de los rendimientos del activo
- t: Horizonte de tiempo

Luego de obtener la matriz de VaR por instrumento o factor de riesgo, y disponible la matriz de correlacio-



nes, se estimó el VaR del portafolio mediante la siguiente ecuación:

$$VaR_p = \sqrt{(VaR_1 \dots VaR_N) \begin{bmatrix} \text{Matriz de} \\ \text{correlación} \end{bmatrix} \begin{pmatrix} VaR_1 \\ \vdots \\ VaR_N \end{pmatrix}}$$

Etapas 3: Determinación de la descomposición del riesgo

A partir de la estimación del VaR del portafolio y las matrices de varianza y covarianza, se estimará la pérdida máxima que corresponde a cada instrumento, incorporando en el cálculo todos aquellos efectos que, en su conjunto, afectan al portafolio de inversiones. De este modo, el resultado estimado para cada instrumento estará en función al riesgo (volatilidad del mismo), y cómo este covaría con el resto del portafolio.

Cabe señalar que en esta etapa se estimó la beta para cada instrumento/factor de riesgo, de acuerdo con la siguiente ecuación:

$$\beta_i = \frac{cov(R_i R_p)}{\sigma_p^2} = \frac{\sigma_{ip}}{\sigma_p^2} = \frac{\rho_{ip} \sigma_i \sigma_p}{\sigma_p^2} = \rho_{ip} \frac{\sigma_i}{\sigma_p}$$

Es preciso indicar que la sumatoria de todas las betas resulta igual a 1. Seguidamente, una vez obtenidas las betas, se estimó el VaR marginal a partir de la siguiente fórmula:

$$\Delta VAR_i = \frac{\partial VAR}{\partial x_i} = \alpha (\beta_i \times \partial_p) = \frac{VAR}{W} \times \beta_i$$

Los valores obtenidos deben ser interpretados como la cantidad adicional de riesgo que una nueva posición de inversión agrega al portafolio total. En este sentido, el VaR marginal permite a los gerentes de riesgo evaluar los efectos de sumar o restar posiciones de una cartera de inversiones. Dado que el valor en riesgo se ve afectado por la correlación de las posiciones de inversión, no es suficiente considerar el nivel de VaR de una inversión individual de forma aislada, más bien, debe compararse con la cartera total para determinar qué contribución hace al monto del VaR de la cartera.

Etapas 4: Cálculo de la relación riesgo/inversión

En esta etapa se estima la relación riesgo/inversión para cada instrumento de inversión; para lo cual se consideró el VaR marginal estimado anteriormente para cada instrumento, el cual se estandarizó por la cantidad de unidades monetarias que se tiene invertida en el portafolio. De este modo, el resultado estimado para cada instrumento estuvo en función al riesgo (volatilidad) y cómo este se covaría con el resto del portafolio.

Etapas 5: Estimación de la rentabilidad esperada de cada instrumento

En esta etapa se estiman los rendimientos esperados para cada activo. Cabe señalar que las tasas se expresan en términos anuales. Para las acciones y fondos mutuos, se estimó la variación de precios por un periodo de un año, y se estimó un promedio aritmético, mientras que, para los bonos, se estimó el promedio anual de las tasas de interés de retorno por el periodo de un año. No obstante, se debe considerar que los rendimientos también pueden ser modelados, como lo plantea la teoría de Black-Litterman, o pueden estar sujetos a la opinión de analistas de mercado. Sin embargo, para fines prácticos, se asumió que la historia reflejará el futuro y, por ello, se utilizó el promedio aritmético.

Etapas 6: Ratio de Sharpe Modificado

Luego de haber definido la rentabilidad de los instrumentos y el riesgo de cada uno de ellos, se debe estimar el ratio de Sharpe del portafolio. Este ratio fue definido como la diferencia de rendimientos (prima) que se obtiene al invertir en un portafolio riesgoso y en un activo libre de riesgo (*Treasuries*), entre el riesgo total al que se expone la inversión.

Para fines de esta investigación, se consideraron las letras del tesoro peruano como activo libre de riesgo, publicada por el Ministerio de Economía y Finanzas-MEF (2018). Este resultado se divide respecto al riesgo sujeto del portafolio.

Etapas 7: Definir las restricciones

En esta etapa se definieron las restricciones de inversión, con base en la estructura de los portafolios reales de las empresas de seguros de ramo de vida, asimismo, se planteó considerar las restricciones regulatorias de inversión.

Etapas 8: Optimizar el portafolio

Finalmente, la optimización del portafolio tendrá el objetivo de maximizar el ratio de Sharpe, considerando las restricciones de inversión definidas.

Simulación de optimización

Con base en el objetivo de investigación, se aplicó la optimización de portafolio de inversiones, considerando la actual estructura del portafolio de las empresas de seguros de ramo de vida, teniendo en consideración las restricciones regulatorias y sin permitir ventas en corto.

**Tabla 2.**

Optimización del portafolio de inversiones de las empresas de seguros de ramo de vida

Controles	Actual	Óptimo
Valor de mercado	S/ 10 013 828	10 013 828
Rentabilidad	5.939 %	5.873 %
Riesgo	5.1205 %	4.7070 %
Ratio Sharpe (Rendimiento/riesgo)	0.70	0.74

Como se puede observar en la Tabla 2, al maximizar el ratio, este pasó de 0.7 a 0.74, con nuevas asignaciones de activos.

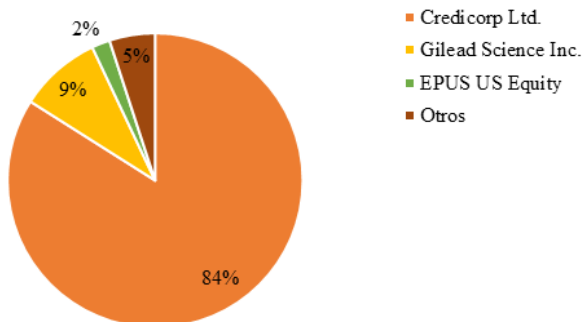
Tabla 3.

Escenario 1

Instrumentos	Montos de inversión (miles de soles)	%
Acciones	174 798.02	1.746 %
Fondos mutuos	1 081 117.83	10.796 %
Bonos	8 757 826.03	87.457 %
Letras del tesoro	86.46	0.001 %
Total	10 013 828.35	100 %

En el escenario 1, presentado en la Tabla 3, se observa que de un total de S/ 8730 millones, prevaleció la participación de la renta fija respecto a los demás instrumentos del portafolio, acumulando el 81 % de las inversiones. Mientras que, las inversiones en acciones y fondos mutuos

quedaron rezagadas, con un 19 %, aproximadamente. Cabe resaltar que todos los activos están sujetos a riesgo de mercado y pueden ser negociados, ya que estarían clasificados como inversiones disponibles para la venta.

Figura 2.*Distribución óptima: acciones a vencimiento*

Seguidamente, se evaluó la cartera de inversiones en acciones y, de acuerdo a los resultados obtenidos de la optimización de esta cartera, se distribuirían únicamente S/ 151 millones. Dentro de ella, serían las acciones de Credicorp Ltd. las que mejor desempeño tendrían, abarcando el 84 % del total, seguido de las acciones de Gilead Science Inc.

Figura 3.*Composición de fondos mutuos*



En relación con la cartera de fondos mutuos que asciende a S/ 900 millones, en la Figura 4 se observó que la optimización dirige a invertir en los fondos BBVA soles FMIV (25 %) y el Fondo Mutuo Credicorp Capital Conservador Liquidez Soles FMIV (20 %), principalmente.

Por otro lado, en relación con la cartera de renta fija que asciende a S/ 7631 millones, se determinó que la optimización dirige a invertir en los bonos de la República del Perú, que vencen en los años 2037, 2028 y 2042 (22 %); seguidos por los bonos emitidos por Ecopetrol y Southern (5 %, respectivamente).

Finalmente, cabe precisar que los resultados presentados correspondieron a un universo acotado de instrumentos, por lo que el gestor de portafolio debe considerar aquellos que mantiene en posición e incorporar aquellos con posible buen desempeño, que considere oportuno; asimismo, tal como la teoría de estimación de VaR lo indica, se debe calibrar el nivel de significancia que define su aversión al riesgo, horizonte de inversión y, finalmente, los rendimientos esperados por cada activo (Modelo Black Litterman).

CONCLUSIONES

De acuerdo con el análisis desarrollado en relación con la coyuntura y perspectivas del mercado de seguros de ramo de vida, junto con el marco legal regulatorio para la gestión de inversiones, se evidenció que el impacto de la Ley N.º 3042517 ha modificado la estrategia de inversión de las compañías de seguros de ramo de vida en el Perú, al exigir crecientes montos de inversión en instrumentos que, por su clasificación contable (“inversiones disponibles para la venta” e “inversiones a valor razonable con cambios en resultados”), se encuentran afectas al riesgo de mercado. En este contexto, toma relevancia la propuesta de la metodología de optimización del portafolio, desarrollada en esta investigación, como herramienta de análisis para la toma de decisiones de inversión.

Con base en lo desarrollado por las distintas teorías posmodernas de portafolio, se consideró oportuno proponer/utilizar como concepto de riesgo el Value at Risk (VaR), en lugar de la desviación estándar que correspondería a un enfoque bajo la teoría moderna de portafolio.

Para el tratamiento de los instrumentos de renta fija se optó por aplicar la metodología de *cash flow mapping* (CFM), ya que como herramienta de proyección de flujos de caja es muy superior a métodos alternativos como “*duration mapping*” y “*principal mapping*”. Esto se debe a que el CFM cuida principios importantes de invarianza en la duración y volatilidad del instrumento. Esta metodología es propicia de aplicar, ya que se ha evidenciado que la cartera de inversión de las compañías de seguros de ramo de vida en el Perú está compuesta primordialmente por activos de renta fija (87 % del total de inversiones disponibles para la venta).

Una vez definido el rendimiento y riesgo (VaR) del portafolio y de cada instrumento (considerando el efecto de las correlaciones), se ha adoptado como indicador guía para la optimización del portafolio, el Ratio Sharpe Modificado, el cual reemplaza la desviación estándar por el VaR para la medición de la relación rendimiento/riesgo.

Finalmente, una vez definida la metodología de optimización del portafolio, se pudo evidenciar su aplicación, de acuerdo con cada etapa planteada, que incluye aspectos nor-

mativos regulatorios propios del sector de seguros ramo vida en el Perú. A partir de los resultados obtenidos, se concluyó que fue posible obtener una mayor ratio de Sharpe Modificado (mayor ratio rendimiento/riesgo) con asignaciones propuestas para estructurar el portafolio de inversiones. Los instrumentos más ponderados fueron acciones emitidas por Credicorp Ltd., Fondo Mutuo BBVA soles FMIV, renta fija y bonos emitidos por la República del Perú.

REFERENCIAS

- Arriaga, R., Castro, J. y Sosa, M. (2019). Análisis de estrategias de inversión de diversificación internacional: portafolios tradicionales vs ETF. *Análisis Económico*, 34(87), 42-70. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-66552019000300041&script=sci_arttext
- Banda, H. y Gómez, D. (2009). Evaluación de un portafolio de inversión institucional: el caso de los fondos de pensiones en México. *Innovaciones de Negocios*, 6(2), 303-323. <http://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/232>
- Bericiarto, F., Reyes, M. y López, E. (2017). Aplicación de técnicas



matemáticas de riesgo para la evaluación en las inversiones de la industria petrolera cubana. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 283-289. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202017000300044&script=sci_arttext&tlng=pt

Blanco, M., Muñoz, F., Palacio, Ó. (2017). Optimización de portafolio de proyectos a través de la aplicación de programación lineal y el CAPM. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(37), 71-86. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151353628005.pdf>

Borge, J. y Cervantes, M. (2012). *Portafolios de inversión: una alternativa para el aprovechamiento de los recursos remanentes de tesorería* [tesis de licenciatura, Universidad del Rosario]. Repositorio Institucional Urosario. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/3676>

Chambi, P. (2019). El VaR para la gestión del riesgo del portafolio de inversiones. *Quipukamayoc*, 27(54), 9-17. https://www.academia.edu/download/60458300/EL_VAR_Y_GESTION_DE_RIESGOS_FINANCIEROS20190901-108435-4frs16.pdf

De Greiff, S. (2018). Optimización de portafolios de inversión con costos de transacción utilizando

un algoritmo genético multiobjetivo: caso aplicado a la Bolsa de Valores de Colombia. *Estudios Gerenciales*, 34(166), 74-87. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6491682>

Delgado, L. y Durango, M. (2018). Estructuración de un portafolio de inversiones con acciones colombiana. *Semestre Económico*, 21(46), 167-183. DOI: <https://doi.org/10.22395/seec.v21n46a7>

Durango, M. y Delgado, L. (2017). Diseño metodológico para la estructuración de portafolios de inversión según el perfil de riesgo del inversionista. *Clío América*, 11(22), 177-187. DOI: <https://doi.org/10.21676/23897848.2439>

Fernández, V., Valle, D. y Lizola, P. (2019). Optimización de portafolios de inversión con algoritmos genéticos. *Revista de Investigación en Ciencias Contables y Administrativas*, 4(2), 111-125. <http://ricca.umich.mx/index.php/ricca/article/view/77>

Macias, M., Suárez, K. y Zúñiga, C. (2018). Capital de trabajo y su relación con la liquidez de las compañías aseguradoras. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/>

rev/oel/2018/07/capital-trabajo-liquidez.html

Medina, A. e Iturrioz, J. (2018). Análisis del impacto del valor añadido del gestor sobre el binomio rentabilidad-riesgo, medido mediante el ratio de Sharpe, en los Fondos de Inversión Socialmente Responsables. *Revesco: Revista de Estudios Cooperativos*, (127), 181-203. <http://dx.doi.org/10.5209/REVE.59770>

Mejía, H. (2011). *Gestión integral de riesgos y seguros/Para empresas de servicios, comercio e industria*. ECOE Ediciones.

Ministerio de Economía y Finanzas (2018). *Dirección de Análisis y Estrategia, Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público. Perú: reporte diario-27 de junio de 2018*. MEF. https://www.mef.gob.pe/contenidos/english/report/2018/Daily_06_28_18.pdf

Morán, R. (2017). *Construcción de un portafolio de inversión compuesta por emisoras del ramo automotriz que cotizan en el BMV* [tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Estado de México]. Repositorio Institucional UAEM. <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/94466>

Morón, E. (2017, 5 de julio). Una pensión mínima reduciría el retiro de fondos de pensiones. Asociación Peruana de Empresas de Seguros *Apeseg*. <https://www.apeseg.org.pe/2017/07/eduardo-moron-una-pension-minima-reduciria-el-retiro-de-fondos-de-pensiones/>

Novalés, A. (2016). *Valor en riesgo*. Universidad Complutense.

Ostaszewski, K. (2009). Some comments about inadequacy of mathematical modeling revealed by the current credit crisis. <https://math.illinoisstate.edu/krzysio/var-rbc.pdf>

Quintero, I., Angarita, B., Orostegui, J., Robles, J., Isidro, J. y Sanabria, A. (2017). Análisis de los rendimientos de portafolios de inversión en el mercado norteamericano. *II Congreso Internacional en Administración de Negocios Internacionales-CIANI*, 69-79. <https://bit.ly/3kppXYP>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2016, 26 de febrero). Resolución SBS n° 1041-2016. SBS. <https://bit.ly/3dLhcqD>



FACTORES QUE INFLUYEN EN EL INCREMENTO DEL CONSUMO DE CERVEZA ARTESANAL POR PARTE DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA QUE RESIDE EN LIMA MODERNA

*Factors that influence the
increase in the consumption
of artisanal beer by the
economically active population
residing in modern Lima*

Angello Fernando Gastello Teves¹

agastello@gmail.com.

ORCID: 0000-0001-6844-970X

Mario Antonio Merino Amezcua²

m.merinoamezcua@gmail.com.

ORCID: 0000-0002-2358-4171

Rafael Igor Meza Escarcena³

rafael.meza.e@gmail.com.

ORCID: 0000-0001-5429-3644

Jessica Karla Ramírez Bogovich⁴

jessik.bogo@gmail.com.

ORCID: 0000-0001-7890-6011

RECIBIDO
ACEPTADO
PUBLICADO

[11/12/2020]
[25/01/2021]
[27/02/2021]



Pág. 39-52

RESUMEN

La producción de cerveza artesanal se ha incrementado exponencialmente, debido a la demanda creciente de consumidores en Lima Metropolitana. No obstante, los factores que influyen en este rápido crecimiento no han sido estudiados a cabalidad, siendo esta falta de información la que impide crear estrategias de *marketing* que posicionen a una marca en el merca-

do. Por ello, esta investigación tuvo como objetivo explorar cuáles son los principales factores que pueden influir en el incremento del consumo de cerveza artesanal peruana en el segmento de adultos económicamente activos de 25 a 44 años que beben cerveza en los niveles socioeconómicos A y B, y que residen en Lima moderna. La investigación fue de tipo descriptiva, con enfoque cualitativo y diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por

¹ Licenciado en Marketing, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC

² Licenciado en Marketing, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC

³ Licenciado en Marketing, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC

⁴ Licenciada en Marketing, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC

productores de cerveza artesanal que comercializan sus productos en Lima Metropolitana, así como consumidores de este producto. La muestra fue de tipo mixta, puesto que incluyó a 6 representantes de marcas de cerveza artesanal comercializada en Lima Metropolitana, y 25 consumidores, reclutados con el método de contacto por recomendación en cadena. Se utilizaron como técnicas de recolección de datos la entrevista semiestructurada y el *focus group*, y los instrumentos utilizados fueron guías de preguntas y un cuestionario filtro. Se encontró que la variabilidad de sabores hace atractiva a las cervezas artesanales; sin embargo, esto no suele conllevar una recordación de marca; además, se resaltó que la accesibilidad de la marca es esencial para su consumo; por lo cual, se concluyó que la accesibilidad es relevante para los consumidores de cerveza artesanal; mientras que la extensión de línea no determina su consumo.

PALABRAS CLAVE:

Comportamiento, Incremento de Consumo, Factores de Consumo, Accesibilidad, Extensión de Línea.

ABSTRACT

The production of craft beer has increased exponentially, due to the growing demand of consumers in Metropolitan Lima. However, the factors that influence this rapid growth have not been fully studied, and this lack of information prevents the creation of marketing strategies that position a brand in the market. Therefore, this research aimed to explore which are the main factors that may influence the increase in the consumption of Peruvian craft beer in the segment of economically active adults aged 25 to 44 years who drink beer in socioeconomic levels A and B, and who reside in modern Lima. The research was descriptive, qualitative approach and non-experimental design. The sample consisted of craft beer producers who sell their products in Metropolitan Lima, as well as consumers of this product. The sample was mixed, since it included 6 representatives of craft beer brands marketed in Metropolitan Lima, and 25 consumers, recruited using the chain recommendation contact method. The semi-structured interview and the focus group were used as data collection techniques, and the instruments used were question guides and a filter questionnaire. The variability



of flavors was found to make craft beers attractive; however, this does not usually lead to brand recall; in addition, it was highlighted that the accessibility of the brand is essential for its consumption. Therefore, it was concluded that accessibility is relevant for consumers of craft beer; while the line extension does not determine its consumption.

KEYWORDS:

Behavior, Increase in Consumption, Consumption Factors, Accessibility, Line Extension.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Solís (2017), tradicionalmente el Perú es un país que consume grandes cantidades de cerveza, y las empresas que constituyen este sector económico son, principalmente, las que elaboran cerveza industrial, la cual se obtiene a partir de la utilización de químicos y preservantes. Sin embargo, en la actualidad, el comportamiento de los consumidores se ha enfocado en el consumo de productos más naturales, orgánicos y saludables, lo que ha dado paso a un mercado que aún se encuentra en crecimiento, como es el de la cerveza artesanal.

Así, en los últimos tres años la producción artesanal se ha incrementado considerablemente, llegando a existir en la actualidad alrededor de 60 marcas de cerveza artesanal (Inga, 2019). Al evidenciar este crecimiento significativo, surgen interrogantes respecto al desarrollo exponencial de este mercado. Cabe resaltar que no existe información exacta respecto a los factores que influyen en el comportamiento del consumidor de cerveza artesanal, siendo este aspecto esencial para que las empresas de este rubro orienten sus estrategias hacia el mantenimiento de sus clientes, a fin de posicionarse y perdurar en el mercado.

A partir de lo indicado, esta investigación tuvo como objetivo general explorar cuáles son los principales factores que pueden influir en el incremento del consumo de cerveza artesanal peruana en el segmento de adultos económicamente activos de 25 a 44 años, que beben cerveza en los niveles socioeconómicos A y B, y que residen en Lima moderna.

En este marco, y para fines de esta investigación, se revisó el estudio de Segura (2019), el cual se enfocó en analizar el consumo de cerveza artesanal y su aporte en la economía de los bares del Puerto Santa Ana,

encontrando que los consumidores de este producto buscan adquirirlo por su amplia variedad y sabor diferente a la cerveza industrial. Adicionalmente, se tomó en cuenta un artículo de Quispe y Quintanilla (2018), quienes centraron su investigación en conocer las barreras que impiden que los emprendedores de cerveza artesanal incrementen su oferta de producción, con la finalidad de brindar elementos de *marketing* que puedan influenciar en el comportamiento del consumidor de cerveza industrial, y orientarlo al consumo de cerveza artesanal. En este marco, se revisó también el estudio de Barbery et al. (2018), quienes contrastaron las diferencias del mercado de cervezas industriales y artesanales a través del *marketing*, a fin de identificar los procesos de decisión de compra y perfiles de consumo en cada mercado. Finalmente, se tomó en cuenta la investigación de Weill (2020), quien realizó un estudio respecto a la motivación interpretativa sobre el comportamiento del consumidor de cerveza artesanal tirada.

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Este comportamiento hace referencia a la conducta que los consumidores manifiestan al indagar,

evaluar, adquirir y desechar algún producto o servicio, de acuerdo con la satisfacción de sus intereses (Santos, 2019). Este proceso comienza con una necesidad que se desea satisfacer, lo que conlleva a que el consumidor se encamine hacia la búsqueda del producto que desea y que satisfaga su necesidad (Jordán et al., 2018; Moreno y Calderón, 2017). Puesto que el consumidor indaga acerca del producto que desea adquirir, puede establecerse que su comportamiento de compra no es monolítico (Mercado et al., 2019). En este sentido, el consumidor toma una decisión de compra, principalmente, con base en la maximización de los beneficios; no obstante, cabe resaltar que en esta decisión también influencia la motivación por adquirir el producto (Cancino et al., 2020).

En ese aspecto, Sacoto et al. (2018) indican que el comportamiento del consumidor integra conceptos psicológicos, como atención selectiva, percepción y memoria, lo que evidencia la subjetividad de los consumidores para adquirir determinado producto o utilizar algún servicio. Consecuentemente, se puede establecer que la evaluación del comportamiento del consumidor es esencial para el sector empresarial, puesto



que permite desarrollar estrategias de *marketing* para llegar a más personas, aumentando su rentabilidad y competitividad (Beltrán, 2017).

MARKETING ESTRATÉGICO Y FACTORES DE CONSUMO

El marketing estratégico es una disciplina encargada de crear y evaluar estrategias que puedan ser utilizadas por una empresa para que esta aumente su valor ante los clientes, con base en el aprovechamiento eficiente de los recursos y competencias del capital humano que conforman la empresa. Consecuentemente, las decisiones y acciones en torno a la ejecución de estas estrategias repercuten en la relación comercial que tiene una entidad con los clientes. A partir de lo indicado, la importancia del *marketing* estratégico radica en que es una disciplina que permite alcanzar una posición sostenible, además de aportar ventajas competitivas a cualquier empresa (Zamarreño, 2019). Por su parte, Sukier et al. (2018) manifiestan que el *marketing* estratégico es un conjunto de acciones coordinadas, que son impulsadas por el mercado; por lo tanto, este se influencia por los factores de consumo. Entonces, las estrategias de *marketing* que aplique una empresa

deben estar orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes, que son los agentes principales para aumentar el valor de una empresa (Céspedes, 2017).

En este marco, es preciso tener en cuenta que cada vez resulta más complejo satisfacer las necesidades de los clientes, puesto que su comportamiento se ve influenciado por diversos factores (Raposo, 2018); en ese sentido, Costa et al. (2017) sostienen que los factores de consumo que afectan el comportamiento del consumidor se clasifican en dos aspectos: internos, como personalidad, emociones, percepciones, aprendizaje, motivación, entre otros; y externos, como los aspectos demográficos, el estatus social, la cultura, grupos de referencia, entre otros. El conocimiento de estos resulta crucial para los encargados de *marketing* de una organización, puesto que el entendimiento de los factores de consumo que repercuten en el comportamiento del consumidor permite crear estrategias más eficaces, y comunicarlas de manera efectiva a su público objetivo (Buil et al., 2012; Martínez, 2016).

METODOLOGÍA

La investigación tuvo como propósito explotar aquellos factores que pue-

den influir en el incremento del consumo de cerveza artesanal peruana en el segmento de adultos económicamente activos; por lo cual, fue de tipo descriptivo, enfoque cualitativo, y diseño no experimental y transversal.

La población estuvo conformada por los productores cerveza artesanal peruana que comercializan sus productos en Lima Metropolitana, así como por quienes la consumen. Por otro lado, se utilizó la estrategia de muestreo mixta, la cual incluyó una muestra de expertos y otra orientada a la investigación cualitativa. Para la selección de la primera muestra señalada, primero se realizó un mapeo de las marcas y los productos que se ofrecen en Lima Metropolitana, que consistió en visitar las páginas web de las tiendas virtuales especializadas en venta de cerveza artesanal, además de visitar supermercados y tiendas *gourmet* en Lima Moderna; seguidamente, se contactó a diferentes marcas de cervezas artesanales, logrando concretar una entrevista con seis representantes. La muestra de consumidores fue seleccionada mediante el método de contacto por recomendación en cadena, por lo que estuvo conformada por 25 participantes, divididos en cinco *focus group* de cinco participantes cada uno.

Es preciso señalar que los segmentos de personas comprendidas en el estudio se rigieron por dos variables: nivel socioeconómico (NSE) y edad. Se decidió unificar y utilizar un solo rango de edad de 25 a 44 años, pero la muestra de participantes se dividió en dos *focus group*, de acuerdo a la NSE de los participantes. En cuanto a las técnicas de recolección de datos, se utilizó la entrevista semiestructurada y el *focus group*; mientras que los instrumentos de acopio de información usados fueron una guía de preguntas, una guía de *focus group* semiestructurada y un cuestionario filtro.

RESULTADOS

El procesamiento de información de los datos cualitativos se realizó de acuerdo a las dos variables de investigación: extensión de la línea y accesibilidad para adquirir el producto. Cabe señalar que lo indicado por los productores fue contrastado con la percepción de los consumidores de cerveza artesanal.

a. Productores

En primer lugar, se buscó entrevistar a pequeños productores de cerveza artesanal, a fin de determinar los factores que consideran in-



fluyentes en el comportamiento del consumidor de sus productos. Lo señalado por los productores artesanales entrevistados se contrastó con la opinión de un representante de cervecería con mayor presencia en puntos de ventas (Renzo Bettocchi) y el representante de una nueva marca en el mercado nacional (Juan Manuel Gonzáles).

Variable: extensión de línea aplicada por los productores

Juan Mayorga, representante de la Cervecería del Valle Sagrado, indicó que considera que un consumidor de cerveza en Lima preferiría una cerveza artesanal, puesto que presentan gran variedad de cervezas artesanales, destacando lo siguiente:

[...]no estamos basados en un solo estilo, como el pilsner o el american light lager [o] como la mayoría de cervezas que se producen normalmente, trabajamos con los estilos belgas alemanes, ingleses americanos, fusiones de estilos, y entonces hay una gran variedad.

Por su parte, Alan Scheinder, representante de Nuevo Mundo Cervecería, señaló que cada vez más personas se interesan por consumir diversos tipos de cerveza artesanal; además, agregó que no es impor-

tante que el consumidor conozca toda la clasificación de estilos, pero sí que sepa cuál le gusta, es decir, que vaya entendiendo las diferencias entre los diversos estilos.

Mientras que, Stephan Farfán, representante de la cervecería Oveja Negra, indicó que

Al primero que va a tomar una cerveza artesanal, que va a entrar a este mundo de la cerveza artesanal, posiblemente le llame mucho la atención que le digas “oye, este tiene chicha”, “este tiene maracuyá”, “este tiene fresa”, “este tiene quinua”, es probable que le jale, le llame la atención también esas cosas, pero básicamente a los que empiezan a tomar artesanal. [Además,] para alguien que recién empieza a tomar cerveza artesanal mucho llama la atención el diseño de una buena etiqueta, y los paladares que ya consumen cervezas artesanales, lo que les llama la atención es la variedad, qué cosas nuevas hay, el consumidor de la artesanal para mí es un consumidor que es fiel a la artesanal, no a la marca “xxx”.

En este marco, Renzo Bettocchi, representante de Trade de Global Natura-Cervecería Candelaria, indicó que los estilos son:

La magia de la cerveza artesanal, que te permite tener mucha diversidad y siempre nosotros, uno de nuestros

puntos fuertes es la innovación, por eso siempre queremos seguir innovando, sacar nuevas ediciones especiales, sacar unas cuatro nuevas. No significa que todas se van a quedar en el mercado, pero eso es parte de la magia de la cerveza artesanal.

A partir de lo indicado, se pudo observar que los consumidores disfrutaban de la variedad de las cervezas artesanales, y escogen determinada cerveza de acuerdo a la sensación de satisfacción que provoca en su paladar.

Variable: accesibilidad para adquirir el producto

Respecto a la accesibilidad del producto, Stephan Farfán, representante de la cervecería Oveja Negra, comentó que:

[La cerveza artesanal se ofrece en] HORECAS, básicamente y canal moderno en algunos casos, en algunos distritos, no está en todos lados. Hay mucho mercado por entrar, hay bastantes puertas que tocar, pero somos microempresas, la mayoría de los casos pequeñas, como esta donde estamos haciendo [...] creciendo poco a poco.

Por su parte, Renzo Bettochi, representante de Trade de Global Natura-Cervecería Candelaria, indicó respecto al factor accesibilidad que:

Mientras más a la mano tengas el producto, va a incrementar el consumo y eso es una clave del éxito que también ha tenido "Candelaria". Ahora vamos a ver la planta, nos permite tener volúmenes de producción que los demás no tienen, entonces, nos permite entrar a todos los supermercados, nos permite entrar al mercado con la pierna en alto, y decirles tranquilos que nosotros no vamos a quebrar stock, porque tú sabes que el quiebre de stock es un tema muy delicado en cervezas artesanales, entonces a más accesible el producto, vas a incrementar la demanda, de todas maneras.

b. Focus group

Luego de haber realizado las entrevistas a los productores, se llevaron a cabo cinco *focus group*, de cinco participantes cada uno, a fin de validar la hipótesis de investigación, planteando la posibilidad de debate en cada participante.

Variable: extensión de línea

- ¿Qué te llamó más la atención de la cerveza artesanal?

Al realizar esta pregunta, los participantes de cada focus group dieron respuestas diferentes. Algunos entrevistados resaltaron los diseños de las etiquetas; asimismo, señalaron que



todas las cervezas tienen un mismo envase. Por otro lado, los participantes destacaron el sabor y el cuerpo de la cerveza como características principales. Otros mencionaron características como el estilo frutado y que, en algunos casos, las cervezas artesanales son más amargas y con mayor grado de alcohol.

- ¿Qué haría que compre una cerveza artesanal? ¿Qué llamaría más su atención?

Respecto a esta pregunta, los participantes mencionaron que la presentación y el diseño de la etiqueta son muy llamativas y de su agrado, aunque consideraron que los diseños son demasiado “cargados” y no permiten apreciar el nombre de la marca.

Variable: accesibilidad al punto de venta

- ¿Consideras que las cervezas artesanales son accesibles?

Al formular esta pregunta se obtuvieron respuestas generales. Por un lado, un grupo de participantes manifestó que son accesibles, ya que se encuentran en supermercados como Wong o Vivanda. Sin embargo, otros indicaron que existe dificultad para encontrar el producto, debido a que, si lo buscan en bodegas

o tiendas por conveniencia, es muy difícil hallarlas. Asimismo, los participantes señalaron que mientras más se encuentre el producto en diferentes puntos de venta, se incrementaría el consumo. Adicionalmente, estos indicaron que el precio varía de acuerdo al lugar donde la encuentre

- ¿Relacionan la cerveza artesanal a algún momento específico u ocasión?

Los participantes relacionaron el consumo de cerveza artesanal a una reunión social o a una comida; además, indicaron que consumirían el producto en lugares especializados, como restaurantes o bares; mientras que la cerveza industrial, por presión de grupo, es la primera opción de compra en eventos sociales.

DISCUSIÓN

Los participantes mencionaron que la primera vez que consumieron una cerveza artesanal fue en algún bar especializado o por recomendación o sugerencia de algún amigo en alguna reunión social; por lo cual, se encontró que los consumidores de cerveza artesanal no relacionan este producto con un consumo frecuente, como sí lo hacen con la cerveza industrial. Este resultado se asemeja a lo encontrado por Segura (2019),

quien determinó que la cerveza artesanal es generalmente consumida como acompañamiento de alguna comida o eventos sociales menores, a diferencia de las cervezas industriales, las cuales son consumidas en eventos sociales de gran escala.

A su vez, los consumidores de cerveza artesanal indicaron que no recuerdan la marca de las cervezas que consumieron, lo que puede deberse a que la presentación de la cerveza artesanal en algunos casos se sirve en copa o en chopp y, además, por el poco conocimiento sobre estilos y marcas de cerveza artesanal (no hay recordación de marca). Algunos participantes asociaron ello a que no se evidencian anuncios publicitarios respecto a la cerveza artesanal, mientras que otros indicaron que solo han visto anuncios de esta en las redes sociales. Dentro de este hallazgo, los participantes asociaron a que, si hubiera más publicidad sobre las características o atributos del producto, este podría ganar más adeptos dentro del mercado.

Esto se relaciona con lo señalado por Quispe y Quintanilla (2018), quienes precisaron que el uso de las redes sociales como instrumentos para realizar promoción y publicidad, por parte de los emprendedores peruanos de cerveza artesanal,

no logra el impacto deseado en el aumento de consumidores, puesto que solo el 20 % de la población peruana utiliza estos medios para informarse de estos productos. Mientras que, Barbery et al. (2018) indicaron que la publicidad por medio de redes sociales y la vía pública son herramientas que pueden utilizar las marcas nacionales para generar la recordación de marca de cervezas artesanales.

En la información recabada se encontró que los participantes del *focus group* consideraron que la cerveza artesanal no es un producto de consumo masivo, ya que está dirigido a un segmento específico, que busca consumir una cerveza de calidad distinta a la industrial, ya sea por su cuerpo, presentación, por el grado de alcohol o de amargor; para ellos, el precio va relacionado al producto, y lo asocian a un segmento específico. Este resultado se asemeja parcialmente a lo indicado por Weill (2020), quien encontró que la cerveza artesanal es conceptualizada como un signo de singularidad, puesto que la innovación de sabores y nuevas experiencias se asocian a un segmento social específico.

Adicionalmente, se encontró que el precio es correcto, debido a que es



percibido como un producto que se diferencia de los demás. En este sentido, los participantes del nivel socioeconómico B manifestaron que el precio es un hecho que influye en el consumo de la cerveza, puesto que las artesanales son más caras en comparación a una industrial, por ello, consideran que, si el precio del producto fuera más asequible, quizás podrían consumirlo con mayor fluidez. Al respecto, se pudo observar que el consumidor del nivel socioeconómico B desconoce que la cerveza artesanal no tiene aditivos y que son cervezas más puras, o que el costo de la mano de obra de este producto es mayor que el de las cervezas industriales. En cambio, los participantes del nivel socioeconómico A consideraron que el precio es el adecuado porque se considera el valor agregado que posee el producto.

En adición, los participantes de nivel A también indicaron que el precio puede variar considerablemente entre un supermercado y un bar o restaurante; sin embargo, no sería un problema pagarlo si es que fuera el caso de querer consumirlo o adquirirlo en cualquiera de estos puntos de venta.

Finalmente, luego de haber realizado lo cinco *focus group*, los entrevistados

identificaron que los principales factores de incremento de consumo son la publicidad del producto, la información, el precio en el caso del segmento B por la relación calidad-precio, y la presencia del producto en más puntos de venta. Entonces, el consumo de cerveza artesanal depende de la información que obtenga el consumidor del producto para que pueda ubicarla y recordarla.

CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos, se concluyó que, pesar de la extensión de línea que realizan las marcas de cerveza, los consumidores no recordaban con certeza las marcas consumidas y mucho menos el estilo de cerveza al que pertenecían. Por lo cual, no se validó la variable en mención como un factor que incrementa el consumo de cerveza artesanal.

En cuanto a la variable *accesibilidad*, se encontró que para los participantes sí es relevante la presencia del producto en más puntos de venta, ya que esto podría ayudar a que se incremente el consumo. En adición a lo mencionado, al realizar el mapeo inicial de las marcas, se pudo corroborar que son muy pocas las que se comercializan en los supermercados, lo que refuerza de

alguna manera la falta de presencia mencionada por los asistentes a los *focus group*. Por lo expuesto, se determinó que la accesibilidad es un factor que influye en el incremento de consumo de cerveza artesanal.

REFERENCIAS

- Barbery, D., Godoy, M., Toro, P., Trujillo, D. y Romero, A. (2018). El marketing de cerveza. Una perspectiva del consumidor guayaquileño. *Revista Espacios*, 39(37). <https://bit.ly/3bLQpaS>
- Beltrán, J. (2017). *Comportamiento del consumidor de la empresa de construcción Habucuc de Pacasmayo para identificar el insight, Trujillo-2017* [tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/1041>
- Buil, I., Melero, I. y Montaner, T. (2017). La estrategia de marketing con causa: Factores determinantes de su éxito. *Universia Business Review*, (36), 90-107. <http://ojsuniversia.xercode.com/index.php/ubr/article/view/865/estrategia-marketing-causa-factores-determinantes-exito>
- Cancino, Y., Cristancho, G., Palacios, J., Carillo, J., De Castro, M. y Páez, J. (2020). Comparación del comportamiento del consumidor en tiendas de descuento duro y grandes superficies. *Revista Espacios*, 41(7). <http://www.revistaespacios.com/a20v41n07/20410709.html>
- Céspedes, J. (2017). Factores de éxito en las estrategias de marketing industrial. *InnovaG*, (2), 67-73. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/innovag/article/download/18751/18991>
- Costa, M., Armijos, V. y Paladines, J. (2017). Influencia de las estrategias de marketing en la generación de hábitos de consumo de bienes suvatuarios en los consumidores de bajos ingresos del Ecuador. *Revista Espacios*, 38(47). <https://www.revistaespacios.com/a17v38n47/17384709.html>
- Inga, C. (2019, 26 de diciembre). Cervezas artesanales: ¿cómo avanza su consumo en el Perú? *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/cervezas-cervezas-artesanales-como-avanza-su-consumo-en-el-peru-barbarian-consumo-noticia/>
- Jordán, J., Ballesteros, L., Guerrero, C. y Pérez, C. (2018). Determinantes en el comportamiento del consumidor que influyen en las decisiones gerenciales publicitarias en el sector comercial de la Provincia de Tugurá



hua. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 98-113. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6657249>

Martínez, D. (2016). Factores clave en marketing. Enfoque: empresas de servicios. *Orbis: Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 12(34), 42-58. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7161017>

Mercado, K., Pérez, C., Castro, L. y Macías, A. (2019). Estudio cualitativo sobre el comportamiento del consumidor en las compras en línea. *Información Tecnológica*, 30(1), 109-120. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000100109>

Moreno, B. y Calderón, M. (2017). Comportamiento del consumidor en la co-creación de valor y su relación con la satisfacción en el entorno universitario: una aplicación a la universidad de Ibagué (Colombia). *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 25(1), 203-2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1193>

Quispe, E. y Quintanilla, G. (2018). Barreras por las que la industria de cerveza artesanal no despegue en el Perú. *Revista Industrial Data*, 21(1), 53-62. <https://core.ac.uk/download/pdf/304901213.pdf>

Raposo, M. (2018). *Marketing y consumo: dimensiones afectivas y racionales de compra* [tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio Institucional UCM. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/49856/>

Sacoto, V., Jimber, J. y Pérez, L. (2018). Fundamentación teórica y metodológica del comportamiento del consumidor en cafeterías-perspectiva de la racionalidad. *Revista Científica Ecociencia*, 5, 1-21. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.50.160>

Santos, I. (2019). El comportamiento del consumidor y las nuevas tendencias de consumo ante las TIC. *Esic Market Economics and Business Journal*, 50(3), 621-642. https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/1581006106_E.pdf

Segura, J. (2019). *Análisis del consumo de cerveza artesanal como aporte en la economía de los bares del Puerto Santa Ana* [tesis de licenciatura, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional UPS. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/18342>

Solís, A. (2017). Estrategias de mercado para introducir cerveza artesanal de la empresa Waiqui S.A.C. [tesis de licenciatura, Universidad Nacional

Agraria La Molina]. Repositorio Institucional Unalm. <http://190.119.243.88/handle/UNALM/3656>

ARTÍCULOS DE INVESTIGACIÓN

Sukier, H., Hernández, L., Portillo, R., Valle, A., García, M. y García, J. (2018). Marketing estratégico: una mirada desde el contexto de la empresa familiar. *Revista Espacios*, 39(44). <http://www.revistaespacios.com/a18v39n44/18394409.html>

Weill, A. (2020). La distinción social del consumo de cerveza artesanal tirada en Montevideo, Uruguay. *Revista de Ciencias Empresariales y Sociales*, 2(4), 29-69. <https://publicacionescientificas.uces.edu.ar/index.php/empresarialesysociales/article/view/832>

Zamarreño, G. (2019). *Marketing Estratégico*. Editorial Elearning S.L.



EL LIDERAZGO INNOVADOR COMO MÉTODO PARA ENFRENTAR LOS NUEVOS ENTORNOS VUCA

*Innovative leadership as a
method to deal with the new
VUCA environments*

Carlos Daniel Rolin Díaz¹

carlosrolindiaz@gmail.com.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0284-0866>

RECIBIDO
ACEPTADO
PUBLICADO

[04/01/2020]
[11/02/2021]
[27/02/2021]



Pág. 53-66

ARTÍCULO DE REVISIÓN

RESUMEN

En la actualidad, el sector empresarial debe enfrentarse a los entornos VUCA, caracterizados por su volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, como consecuencia de la globalización del mercado. Al respecto, cabe señalar que la globalización es considerada como un proceso ambivalente, puesto que es interpretada como un obstáculo para la colocación de una organización en el mercado y, a su vez, como una oportunidad para aumentar su competitividad, afianzando su posicionamiento en el mercado. Consecuentemente, las organizaciones han evidenciado que no pueden evitar estos entornos VUCA, por lo que se han orientado hacia la búsqueda de mecanismos que permitan enfrentar los nuevos desafíos del mercado, a fin de mantener y, con-

secuentemente, aumentar su competitividad. A partir de lo indicado, el objetivo de esta investigación fue establecer un nuevo paradigma de liderazgo en el sector empresarial, ya que se requiere transformar a las organizaciones en empresas que puedan adaptarse a los entornos VUCA, y que permitan su crecimiento económico. Uno de estos nuevos paradigmas es el liderazgo innovador, el cual se enfoca en la optimización de la comunicación interna de una organización, puesto que el intercambio de información permite crear y construir estrategias competitivas que, al ser evaluadas y efectuadas, mejorarán el desempeño de la organización y, por ende, conducirán hacia el éxito de la misma.

¹ Licenciado en Administración, Universidad César Vallejo.

PALABRAS CLAVE:

Competitividad, Entornos VUCA, Globalización, Nuevo Paradigma de Liderazgo, Liderazgo Innovador.

ABSTRACT

Today's business sector must face the VUCA environments, characterized by their volatility, uncertainty, complexity and ambiguity, as a consequence of the globalization of the market. In this regard, it should be noted that globalization is considered an ambivalent process, since it is interpreted as an obstacle to placing an organization in the market and, in turn, as an opportunity to increase its competitiveness, consolidating its position in the market. market. Consequently, the organizations have shown that they cannot avoid these VUCA environments, which is why they have oriented themselves towards the search for mechanisms that will face the new challenges of the market, in order to maintain and, consequently, increase their competitiveness. Based on the above, the objective of this research is to establish a new leadership paradigm in the business sector, since it is necessary to transform organizations into companies that can adapt to VUCA

environments and that allow their economic growth. One of these new paradigms is innovative leadership, which focuses on optimizing the internal communication of an organization, since the exchange of information allows creating and building competitive strategies that, when evaluated and carried out, will improve the performance of the organization. organization and, therefore, will lead to the success of the pampering.

KEYWORDS:

Competitiveness, VUCA Environments, Globalization, New Leadership Paradigm, Innovative Leadership

INTRODUCCIÓN

En el panorama empresarial actual, es fundamental implementar estrategias sólidas, ya que es la manera sostenible en que las organizaciones crean valor; sin embargo, las empresas enfrentan una continua inestabilidad y crisis económica, que deben ser superadas por nuevos ideales y una gestión de transformación liderada por un individuo que tenga la capacidad de crear un entorno óptimo, para reunir los factores favorables, así como las condiciones financieras y recursos



humanos necesarios, los cuales son requisitos previos esenciales para el nacimiento de la innovación. De tal manera, es fundamental que se efectúe un liderazgo eficaz para el crecimiento, el cambio y la renovación de una organización, donde debe prevalecer el equilibrio entre la cultura, la planeación estratégica, la visión, la misión, el clima y la toma de decisiones, a fin de obtener resultados positivos.

Es de hacer notar que la complejidad del contexto en las organizaciones y los ambientes de incertidumbre, producto de los cambios acelerados en el mercado globalizado (Kimball, 2019), reclama el establecimiento de estrategias que permitan garantizar el desarrollo óptimo de sus potencialidades y su posicionamiento en el mercado de manera inmediata, de tal forma que, al cambiar la naturaleza de competencia, sobrevivan aquellas empresas que fueron lo suficientemente flexibles para responder a estas demandas de constante cambio en sus entornos, y que tienen la capacidad de redirigir, enfocar y explotar sus recursos de manera efectiva, apropiada y más rápida que la competencia. Por lo tanto, si se quieren dominar las demandas de cambio y los cambios implementados para que sean sostenibles,

todos los miembros de la organización deben ser receptivos y tener las habilidades y la motivación necesarias para participar en el proceso de cambio, y las organizaciones deben empoderar a sus empleados para realizar cambios a nivel local.

A partir de lo indicado, se puede sostener que existe la necesidad de establecer un nuevo paradigma de liderazgo en el sector empresarial, puesto que se requiere transformar a las organizaciones y convertirlas en empresas que puedan adaptarse a la volatilidad del mercado y enfrentar eficientemente los cambios del mercado, lo cual afianzará su competitividad y, a su vez, incidirá favorablemente en su crecimiento económico.

LIDERAZGO EN EL NUEVO CONTEXTO EMPRESARIAL

En la actualidad, los mercados se ven influenciados por los efectos de la globalización, el cual es un proceso de integración que conlleva múltiples beneficios, como la fácil adquisición de tecnología moderna, accesibilidad a bienes y servicios del mercado global, acceso a las nuevas ideas del mercado, mejora de la eficiencia organizacional, acceso a nuevas fuentes de financiamiento, entre otros; sin embargo, esta tam-

bién es conceptualizada como el proceso que conlleva a las calamidades empresariales (Meller, 2001), puesto que produce múltiples cambios en el mercado, lo cual impacta significativamente en una organización si es que esta no se encuentra preparada para la adversidad.

Entonces, la globalización se ha convertido en un proceso que demanda la adquisición de determinadas aptitudes organizacionales, para que estas puedan incrementar su competitividad, para lo cual implementan estrategias que mejoren su productividad y optimicen sus procesos (Bernal y Rodríguez, 2019; Leyva et al., 2018). Al respecto, el Banco Mundial, citado por Acosta et al. (2019), resalta que la competitividad es un aspecto que debe ser tomado en cuenta por toda organización, ya que se relaciona de forma proporcional con el crecimiento económico, ya que, a mayor competitividad, esta generará mayor inversión, mayor comercio y obtendrá mayores oportunidades en el mercado globalizado. Sin embargo, cabe resaltar que, fundamentalmente, los conflictos empresariales surgen por la alta competitividad del mercado globalizado, ya que, en este, todas las organizaciones tienen la oportunidad de traspasar las fronteras

físicas y expandirse hacia un público mayor al local. A partir de esta problemática, las organizaciones se han visto en la necesidad de utilizar mecanismos continuos y dinámicos, como la innovación, siendo esta una capacidad determinante para el posicionamiento o desaparición de una organización (Canizales, 2020).

En este marco, es preciso señalar la importancia del liderazgo efectuado en una organización, para mantener su competitividad. Como se ha señalado, en la actualidad, las demandas del mercado globalizado cambiante han conllevado a que las empresas adopten un liderazgo que se adapte a la volatilidad del mercado, siendo este el liderazgo innovador. Grosso modo, este tipo de liderazgo emplea prácticas que permiten crear estrategias competitivas, tomando en cuenta los potenciales de cada miembro de la organización, así como del equipo en sí, orientándose hacia la creación de una cultura innovadora capaz de enfrentarse y adaptarse ante cualquier escenario adverso (Jiménez et al., 2019).

PRINCIPIOS DEL LIDERAZGO INNOVADOR

Actualmente, los líderes organizacionales deben interactuar con nue-



vas condiciones del entorno global, tales como los continuos cambios del mercado, la revolución tecnológica, las habilidades de las nuevas generaciones, la creciente complejidad para satisfacer las demandas de los clientes, entre otros. Este nuevo contexto empresarial conduce a que los líderes desarrollen su capacidad de innovación para direccionar a la organización a adaptarse a los cambios del entorno, lo que conduce a equilibrar la gestión actual con la del futuro (Haro et al., 2017; Utamchandani, 2018). En este marco, la transformación de las organizaciones refleja una revolución empresarial donde la innovación se ha convertido en un factor determinante en el éxito empresarial (Cascio y Aguinis, 2008), ya que permite obtener mayores ganancias, además de acelerar el crecimiento organizacional. Entonces, los líderes deben implementar ideas innovadoras para que una organización sea más eficiente en la realidad actual, superando barreras y generando una cultura innovadora ante la volatilidad del mercado (Amabile et al., 1996), lo cual solo se alcanza desarrollando habilidades creativas (De la Pinta, 2019).

En este marco, el líder debe romper con el paradigma tradicional de liderazgo, y basar sus acciones en la

nueva realidad, reconociendo el valor individual de cada miembro de la organización, así como sus capacidades (Madrigal, 2013), con la finalidad conducirlos hacia una cultura innovadora. Esto se realiza a partir de los siguientes principios de liderazgo:

Establecer políticas que faciliten el intercambio de información

De acuerdo con Morrison (2011), si los recursos humanos de una organización se encuentran en un grupo que haya establecido normas para expresar sus opiniones y sugerencias, será más probable que estos se expresen a causa del respeto y confianza establecida entre los miembros del equipo que integra. Este aspecto influye en el intercambio de información entre los miembros de una organización, puesto que las políticas para expresar, motiva a compartir ideas y conocimientos. Al respecto, Pedraja et al. (2020) afirma que una comunicación eficaz, a partir de la confianza entre los miembros de un equipo, conduce a la mejora de la creatividad y, por ende, potencia el desempeño de la organización.

Diseñar equipos estratégicamente cohesionados

Los equipos de trabajo, según Bayona y Heredia (2012), son conceptualizados como grupos de, mínimo, dos personas, que interactúan dinámicamente y de manera interdependiente, puesto que cada uno cumple una función específica y, a su vez, cohesionan sus acciones hacia un objetivo organizacional concreto. Con base en lo indicado, se puede afirmar que la conformación de equipos de trabajo es un mecanismo esencial para alcanzar el éxito organizacional (Rojas et al., 2018), puesto que proporcionan una base adecuada para la generación de resultados innovadores en el entorno empresarial actual, que es altamente competitivo (Drazin et al., 1999; Ramírez y Ampudia, 2018). Es preciso señalar que los líderes innovadores evitan realizar cambios constantes en la composición de un equipo, ya que ello influye negativamente en su cohesión (Bakker et al., 2006).

Promover la interacción de los miembros del equipo con personas externas

Si bien es cierto, la innovación requiere de la interacción interna de los miembros de un equipo, también

depende de la interacción con individuos externos, ya que estos tienen ideales creativos diferentes, los cuales permiten refrescar la creatividad. Por ello, los líderes deben promover redes de intercambio de información con equipos externos, a fin de aumentar la conciencia de los miembros de un equipo respecto a los conocimientos especializados de otros. Esto influye en la visión del equipo, ya que se generan ideas creativas e innovadoras, con base en la creación de redes. Cabe resaltar que las redes sociales se han convertido en una herramienta fundamental para el intercambio de información, influyendo significativamente en la generación de innovación (Cummings, 2004).

Manifestar apoyo a los miembros de su equipo

El apoyo del líder a los miembros de su equipo es fundamental para promover iniciativas, además de generar confianza en momentos de cambio. En este marco, Funes (2018) indica que el apoyo del líder posibilita que las tareas sean llevadas a cabo y, a su vez, comparte con los miembros de su equipo la responsabilidad respecto a las decisiones tomadas. Adicionalmente, cabe agregar que el apoyo a las iniciati-



vas innovadoras permite mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje entre los miembros de la organización (Poma, 2020); por ello, el líder debe comunicar las lecciones aprendidas, a fin de promover el aprendizaje social.

Mostrar apoyo organizacional

Una característica particular de los líderes innovadores es que estos fomentan el apoyo universal entre los miembros de la organización, por lo cual, facilitan la comunicación ascendente entre líderes y miembros del equipo para que, consecuentemente, se facilite el apoyo entre gerentes y empleados. Al respecto, Morales et al. (2018) destaca la teoría del intercambio social, la cual indica que los miembros de una organización retribuyen el trato que se les brinda a partir de la percepción de apoyo que distinguen por parte de la empresa, lo que incide en el desarrollo de una cultura organizacional innovadora.

Utilizar la gestión del desempeño de manera eficaz

Tradicionalmente, los líderes organizacionales se han orientado hacia la evaluación del desempeño, a partir de factores como la productividad

y el crecimiento organizacional. Sin embargo, en la actualidad, los nuevos líderes se han orientado hacia la búsqueda de estrategias que motiven a los miembros de la organización hacia el alcance de los objetivos de la misma, es decir, se han enfocado en la gestión del desempeño (Torres, 2018). Este tipo de gestión puede efectuarse de manera formal e informal, siendo el líder innovador quien utiliza esta herramienta para mejorar al capital humano y promover el intercambio de información (Aguinis et al., 2013).

LIDERAZGO EN EL ENTORNO VUCA

El entorno VUCA hace referencia a la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad que se evidencia en la nueva normalidad; sin embargo, incluso en este contexto de impredecibles cambios, existen tendencias subyacentes importantes que dan forma al futuro. En este marco, de acuerdo con Sarkar (2016), el término VUCA se ha convertido en una frase común hoy en día, producto de los rápidos cambios que se están originando en los frentes políticos, económicos, sociales y tecnológicos, los cuales conllevan a que aumente el VUCA en el mundo organizativo.

Cabe señalar, que las empresas enfrentan cambios inevitables que reflejan cada vez más la situación inestable y rápidamente cambiante del mundo de los negocios, el cual se describe como un nuevo entorno VUCA que requiere del talento humano y despliegue de las habilidades de liderazgo. Ciertamente, el entorno empresarial de VUCA requiere que los líderes posean habilidades de pensamiento más complejos y adaptables mediante capacitación en el trabajo, entrenamiento y tutoría, ya que estas habilidades no han cambiado mucho y, como resultado, los líderes organizacionales no estarían desarrollándose lo suficientemente rápido o de la manera correcta, para mantenerse al día con la nueva era del mundo de los negocios. Por consiguiente, la identificación y el desarrollo de competencias de liderazgo es esencial para el crecimiento sostenido de organizaciones, cualquiera que sea el sector o la industria a la que pertenezcan (Kangale y Pearse, 2014).

Cabe resaltar que los líderes alrededor del mundo se enfrentan a desafíos que abarcan todos los ámbitos de un negocio. De hecho, las organizaciones se deben posicionar para tener éxito en el turbulento entorno empresarial actual, mediante el desarrollo de líderes ágiles, aplicando

el modelo VUCA como marco para remodelar el liderazgo.

Con base en lo señalado, se evidencia que los líderes deben aprender a construir o gestionar el futuro en medio de la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Es por ello que, el líder, en la nueva era empresarial, debe tener visión, comprensión, claridad y agilidad, ya que la volatilidad cede ante la visión, la incertidumbre cede a la comprensión, la complejidad cede ante la claridad y la ambigüedad cede ante la agilidad; adicionalmente, la volatilidad proporciona una oportunidad de ganancia; mientras que la incertidumbre es una oportunidad, por lo que simplificar la complejidad informática es una gran oportunidad, y la ambigüedad es semejante a la oportunidad.

En tal sentido, Millar et al. (2016) enfatiza los desafíos y recomendaciones para que los gerentes y líderes se manejen con éxito en el impredecible y desafiante ambiente de negocios actual, precisando que estos deben hacer hincapié en la resiliencia para enfrentarse hacia los entornos VUCA, con base en la actualización de las capacidades y ventajas organizativas de los recursos y fluidez de la organización.



Cabe señalar que la primera cualidad de un líder en un entorno VUCA debe ser la flexibilidad y la resiliencia, que es la capacidad de recargar a través de la fluidez organizacional y de recursos, como si estuviera trabajando en una nueva empresa en lugar de una empresa madura; mientras que, la segunda cualidad hace referencia a construir experiencias compartidas a través de las perspectivas compartidas, generando confianza y visión compartida con todas las partes interesadas. Finalmente, la tercera cualidad del líder en un entorno VUCA es la creación de nuevas habilidades y herramientas para responder a los nuevos sistemas de pensamiento requeridos en la organización, además de inspirar a otros a ver el cambio como la norma, no como algo único, ya que este sucederá todo el tiempo y en diferentes formas. En síntesis, la dinámica de las organizaciones que enfrentan la confusión de VUCA requiere una nueva forma de pensar y tomar decisiones, por lo cual, se debe promover una transformación en las organizaciones y sus líderes, es decir, un nuevo paradigma de liderazgo.

FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA NUEVA ERA EMPRESARIAL

Como se ha señalado, la nueva era empresarial se caracteriza por en-

contrarse en un entorno VUCA, el cual incluye los siguientes factores:

a. Volatilidad

Producto de la globalización, la volatilidad se ha convertido en una característica de los mercados financieros. Hace referencia a la medida de la velocidad del mercado y el ajuste de las organizaciones hacia los cambios imprevisibles de este (Chambi, 2017). En este sentido, la volatilidad se relaciona con la inestabilidad que experimentan las organizaciones por la variación de los mercados, lo cual desencadena eventos inesperados y de gran magnitud en la organización (Horney et al., 2010).

b. Incertidumbre

La incertidumbre en el marco empresarial, se conceptualiza como la imposibilidad de predecir situaciones, por lo que representa turbulencias en determinado contexto (Pandit et al., 2019). Actualmente, las organizaciones gestionan la incertidumbre por medio de la comunicación estratégica, ya que la falta de información incapacita predecir los problemas que pueden derivar en el mercado, conduciendo al fracaso organizacional (Martínez et al., 2017).

c. Complejidad

Toda organización, en esencia, se caracteriza por su complejidad, puesto que su estructura integra múltiples factores, puesto que su desarrollo depende de la gestión efectuada por los departamentos y jefaturas, quienes interactúan de forma dinámica y cohesionada para desarrollar de manera eficiente sus actividades y cumplir con los objetivos organizacionales (Corado y Galeros, 2017). Entonces, la complejidad hace referencia a la interacción entre los múltiples actores de una organización, quienes deben desenvolverse de forma cohesionada en los diversos escenarios a los que se deba enfrentar la organización, a fin de afrontar eficientemente los cambios del mercado globalizado (Codreanu, 2016).

d. Ambigüedad

Se refiere al desconocimiento de las organizaciones respecto a la causa de determinada situación, y la repercusión que esta tendrá en la empresa, siendo este aspecto lo que impide realizar un pronóstico efectivo. No obstante, este factor del entorno VUCA es conceptualizado como una oportunidad para generar ideas novedosas, que permitan contrarrestar los efectos de la situación

de emergencia, convirtiéndose, a su vez, en la oportunidad de desarrollar las capacidades y habilidades de los miembros de una organización.

Estos factores del entorno VUCA, que intervienen en el mundo empresarial actual, pueden ser enfrentados mediante el liderazgo innovador, puesto que el líder, a partir del desarrollo de confianza organizacional, conducirá a que los miembros de la organización compartan información para enfrentar los escenarios volátiles, complejos, ambiguos e inciertos del mercado, lo que permitirá, a su vez, construir estrategias innovadoras que permitan enfrentar la adversidad del mercado globalizado.

CONCLUSIONES

El nuevo escenario del sector empresarial se enmarca en los efectos de la globalización, proceso que conlleva a que las organizaciones adopten nuevos métodos que permitan mantener su competitividad en el mercado respecto a otras empresas semejantes. En este marco, cabe resaltar que, actualmente, las organizaciones se mueven en torno a la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad del entorno empresarial, es decir, se desarrollan en los entornos VUCA.



La complejidad de estos entornos ha traído como consecuencia que las empresas adopten un nuevo estilo de liderazgo, el cual debe ser adaptable al nuevo entorno empresarial y, a su vez, permitir cubrir las demandas del mercado. Debido a ello, surge el liderazgo innovador, el cual se fundamenta en la creación y construcción de estrategias competitivas a partir del intercambio de información, siendo este el factor principal para generar ideas innovadoras que repercutan positivamente en la realidad empresarial.

Entonces, a pesar de que, en muchas ocasiones, el fluctuante entorno VUCA ha sido considerado como un obstáculo para el posicionamiento de una organización en el mercado, a partir de la adopción del liderazgo innovador, las organizaciones han visto este entorno como una oportunidad para mejorar su productividad y afianzar su competitividad, lo que permite optimizar sus procesos y, consecuentemente, afianzar el éxito de la organización en el mercado globalizado.

REFERENCIAS

- Acosta, J., Plata, K., Puentes, D. y Torres, M. (2019). Influencia de los recursos y capacidades en los resultados financieros y en la competitividad empresarial: una revisión de la literatura. *I+D Revista de Investigación*, 13(1), 125-134. <https://www.udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/article/view/204>
- Aguinis, H., Gottfredson, R. & Joo, H. (2013). Best-practice recommendations for defining, identifying and handling outliers. *Organizational Research Methods*, 16(2), 270-301. DOI: <https://doi.org/10.1177/1094428112470848>
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256995>
- Bakker, M., Leenders, R., Gabbay, S., Kratzer, J. & Van Engelen, J. (2006). Is trust really social capital? Knowledge sharing in product development projects. *The Learning Organization*, 13(6), 594-605. DOI: <https://doi.org/10.1108/09696470610705479>
- Bayona, J. y Heredia, O. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 121-132. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70208-5](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70208-5)

- Bernal, M. y Rodríguez, D. (2019). Las tecnologías de la información y comunicación como factor de innovación y competitividad empresarial. *Scientific and Technical Review*, 24(1). <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/3597>
- Canizales, L. (2020). Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. *Revista Innova ITFIP*, 6(1), 50-69. <http://www.revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/78>
- Cascio, W. & Aguinis, H. (2008). Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: Changes, choices, and trends. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1062-1081. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1062>
- Chambi, P. (2017). La volatilidad de los mercados financieros globalizados: impacto en la bolsa de valores de Lima-Perú. *Quipukamayoc*, 25(47), 103-111. <https://pdfs.semanticscholar.org/b211/517ad394a102c4c6ca94725ac1aeb6e23b77.pdf>
- Codreanu, A. (2016). A VUCA action framework for a VUCA environment. Leadership challenges and solutions. *Journal of Defense Resources Management*, 7(2), 31-38. <https://bit.ly/2ZTEfYb>
- Corado, L. y Galeros, H. (2017). Complejidad y gestión en las empresas familiares guatemaltecas: su impacto en la gestión financiera. *Revista Académica ECO*, (17), 41-65. <http://www.revistasguatemala.usac.edu.gt/index.php/race/article/view/1078>
- Cummings, J. (2004). Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization. *Management Science*, 50(3), 352-364. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0134>
- De la Pinta, S. (2019). Culturas políticas asociativas en los contextos migratorios: Liderazgo, saberes y espacio público en la construcción de estrategias de acción colectiva. *Tendencias Sociales. Revista de Sociología*, 3, 188-212. DOI: <https://doi.org/10.5944/ts.3.2019.23596>
- Drazin, R., Glynn, M. & Kazanjian, R. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 286-307. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893937>
- Funes, J. (2018). El desarrollo de la capacidad para delegar utilizando análisis FODA. *Revista Electrónica Anfei Digital*, 4(8), 1-10. <https://www.>



anfei.mx/revista/index.php/revista/article/view/441

Haro, F., Córdova, N. y Alvarado, M. (2017). Importancia de la innovación y su ejecución en la estrategia empresarial. *Innova Research Journal*, 2(5), 88-105. DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n5.2017.167>

Horney, N., Passmore, B. & O'Shea, T. (2010). Leadership Agility: A business Imperative for a VUCA world. *People & Strategy*, 33(4), 32-38. <https://luxorgroup.fr/coaching/wp-content/uploads/Leadership-agility-model.pdf>

Jiménez, I., Fernández, C. y Sánchez, Y. (2019). Perfil actitudinal de líderes innovadores: Una mirada desde la psicología política. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 25(3), 140-151. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7026740>

Kanyangale, M. & Pearse, N. (2019). Developing leadership competencies: insights from emergent junior talent-in-transitions in South Africa. *International Journal of Organizational Leadership*, 3, 56-79. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3329800

Kimball, V. (2019). *Disrupted leadership: strategies and practices of leaders in a VUCA world* [tesis doctoral,

Pepperdine University]. Repositorio Institucional. <https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/1048/>

Leyva, A., Cavazos, J. y Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1-21. DOI: <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>

Madrigal, B. (2013). *Líderes y liderazgo*. Editorial Universitaria.

Martínez, M., Gómez, H. y Martínez, J. (2017). La gestión de la incertidumbre: empresas inteligentes con trabajadores del conocimiento. *Revista Redipe*, 6(8), 132-143. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/299>

Meller, P. (2001). Beneficios y costos de la globalización: perspectiva de un país pequeño (Chile). Serie de Estudios Socio/Económico, (9). <http://www.cieplan.org/wp-content/uploads/2019/12/serie-est-socioec-9.pdf>

Millar, C., Groth, O. & Mahon, J. (2016). Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations. *California Management Review*, 6(11), 5-14. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125618805111>

- Morales, T., Pérez, A. y Torres, E. (2018). Apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional, su relación con el clima ético en entidades de fiscalización superior. *Teoría y Análisis Organizacional*, 24(70), 597-619. <https://core.ac.uk/download/pdf/236397747.pdf>
- Morrison, E. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research, *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.574506>
- Pandit, N., Schmidt, H., Mulder, J., Hale, S., Husson, O. & Cornelissen, G. (2019). Nutrient effect of various composting methods with and without biochar on soil fertility and maize growth. *Archives of Agronomy and Soil Science*, 66(2), 250-265. DOI: <https://doi.org/10.1080/03650340.2019.1610168>
- Pedraja, L., Marchioni, Í., Espinoza, C. y Muñoz, C. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación Universitaria*, 13(5), 3-14. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>
- Poma, P. (2020). *El director escolar como líder de la comunidad educativa* [examen complejo, Universidad Técnica de Machala]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/16282>
- Ramírez, R. y Ampudia, D. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial. *Revista Recitium*, 4(1), 16-32. <http://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/2249>
- Rojas, M., Jaimes, L. y Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 39(6). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/18390611.html>
- Sarkar, A. (2016). We live in a VUCA World: the importance of responsible leadership. *Development and Learning in Organizations*, 30(3), 9-12. DOI: <https://doi.org/10.1108/DLO-07-2015-0062>
- Torres, D. (2018). La importancia de la gestión del desempeño en las organizaciones. *Revista Geon (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 5(1), 4-5. DOI: <https://doi.org/10.22579/23463910.2>
- Utamchandani, T. (2018). Liderazgo innovador en la gestión y desarrollo de la innovación en el siglo XXI. [trabajo de grado, Universidad de Alicante]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/10045/77389>



EL DESAFÍO DE UNA ALFABETIZACIÓN FINANCIERA

The challenge of financial literacy

María Caridad Ramírez Marrero¹

cmariarm17@gmail.com.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2609-300>

RECIBIDO
ACEPTADO
PUBLICADO

[28/12/2020]
[29/01/2021]
[27/02/2021]



Pág. 67-75

ENSAYO

RESUMEN

Entender el mundo financiero es crucial, ya que así las personas pueden asumir más responsabilidades para su propia seguridad financiera. Por esa razón, la educación financiera juega un papel fundamental cuando se trata de ayudar al individuo a administrar su dinero de manera inteligente. Además, existe la necesidad de estudiar una estrategia a nivel nacional, para mejorar las finanzas personales, ya que, actualmente, la población está siendo económicamente desfavorecida, en particular porque carecen de conocimientos financieros y de acceso a instituciones financieras convencionales. Por lo tanto, el propósito de este ensayo es describir la importancia de la alfabetización financiera, dado que un buen conocimiento en educación financiera hará una contribución im-

portante a la solidez y eficiencia del sistema financiero y al desempeño de la economía del país; en consecuencia, este se orientará hacia la libertad económica.

PALABRAS CLAVE:

Alfabetización, Sistema Financiero, Estrategia, Instituciones Financieras, Economía.

ABSTRACT

The financial world is crucial as people take more responsibility for their own financial security. For that reason, financial education plays a critical role in helping the individual manage their money wisely. In addition, there is a need to study a strategy at the national level to improve personal finances, since the popula-

¹ Economista, Magister en Investigación Educativa. Universidad Rómulo Gallegos, Venezuela.

tion is currently being economically disadvantaged, in particular, because they lack financial knowledge and access to conventional financial institutions. Therefore, the purpose of this document is to describe the importance of financial literacy given that a good knowledge in financial education will make an important contribution to the soundness and efficiency of the financial system and the performance of the country's economy and consequently they will guide the path to economic freedom.

KEYWORDS:

*Literacy, Financial System,
Strategy, Financial Institutions,
Economics.*

INTRODUCCIÓN

Desde principios hasta mediados del siglo XX, generalmente el volumen de operaciones era menor y las decisiones financieras, simples y fáciles. Con el advenimiento de la Revolución Industrial y el creciente volumen y variedad de productos, el tamaño y la diversidad del comercio mundial aumentó gradualmente, desarrollando comunicaciones en red, las ventas se estaban facilitando y el gasto se disparó. Tales circunstan-

cias llevaron a una creciente complejidad en la gestión financiera y el endurecimiento de las decisiones financieras en las últimas décadas. También, durante la última década, la estabilidad de la economía mundial disminuyó y la recesión provocó un aumento de la inflación y el desempleo, así como la reducción de los ingresos de las comunidades.

Se debe notar que la complejidad de las decisiones financieras y la recesión económica han amenazado la calidad de vida de las personas y el bienestar financiero. Además, ha causado preocupaciones económicas, en especial, las relacionadas con salud, deudas, ingresos y promoción profesional en el mundo. Estas preocupaciones tienen efectos nocivos sobre salud física y psicológica, reduciendo la confianza y la productividad en el lugar de trabajo, aumentando el absentismo, retrasos, falta de concentración, etc. (Godfrey, 2006; Van Praag et al., 2003). Por lo tanto, una mayor educación financiera tiene un impacto positivo en la vida personal y empresarial de las personas, porque ayuda a reducir las presiones sociales y psicológicas, a la vez que incrementa el bienestar de la familia en la vida personal.



El conocimiento financiero reduce el estrés, las enfermedades, las disputas financieras, el abuso de los niños y los conflictos entre las familias. Las personas que crecieron en familias con mayor conocimiento financiero y bienestar están menos deprimidas, muestran un comportamiento menos agresivo y antisocial, y tienen más confianza en sí mismas (Fox et al., 2005). En el entorno laboral, una mayor educación financiera tiene como resultado una mayor eficiencia y productividad, y ayudará a los empleados a comprender mejor los beneficios ofrecidos por la organización, alcanzando su satisfacción (Brennan, 1998).

Según Kim (2007), un alto nivel de conocimientos financieros reduce el estrés emocional y la ansiedad en el lugar de trabajo. Por otro lado, Bernheim y Garrett (2013) mencionan que las organizaciones fortalecen su gestión de recursos humanos y promueven la vida privada y laboral de sus empleados, aumentando el conocimiento de estos en el campo financiero. Según Vitt et al. (2000), la mayor ventaja de la educación financiera es reducir los problemas financieros de los empleados y alentarlos a ser responsables de su propio financiamiento, lo que aumentará la eficiencia de la organización.

La educación en cualquier lugar y en todas partes promete, entre otras cosas, facilitar el proceso de socialización, mejorar las habilidades para la colocación ocupacional, otorgar estatus, provocar un cambio de actitud y mejorar el bienestar general de los educandos (Kumar, 2011). La prosperidad de los individuos se engloba en esos nobles objetivos o promesas de la educación. De hecho, la educación se identifica como clave para la capacidad de escapar de la pobreza (Ajakaiye y Adeyeye, 2001). Anyawu (2010) postuló que el trabajo es el activo más importante de los pobres; por tanto, educarlos tenderá a reducir la pobreza. Sin embargo, la tasa cada vez mayor y la naturaleza aparentemente indómita de la pobreza en el mundo hacen que se cuestione la relevancia de la educación tradicional para abordar esta difícil situación. Los errores financieros son los que generan pobreza en la mayoría de los casos, y estos errores son causados en gran parte por la ignorancia o el analfabetismo financiero, alimentado por malos hábitos o malos consejos. La creación de intervenciones de educación financiera es una respuesta obvia y de sentido común a la mayor complejidad del mundo financiero.

Desafortunadamente, a pesar de la importancia de la educación financiera, los estudios han demostrado que esta capacidad entre las personas del mundo, especialmente en los países en desarrollo y subdesarrollados, no es perfecta, y barreras como la complejidad de la vida financiera, la existencia de muchas opciones a la hora de tomar decisiones y no tener suficiente tiempo y dinero para aprender sobre temas de finanzas personales, causa una baja alfabetización financiera de las personas (Vitt et al., 2000).

Hoy en día, la educación financiera se está convirtiendo en un bien esencial para la humanidad, una materia prima básica indispensable para el desarrollo e, incluso, para la mera supervivencia (Unesco, 1997). Por lo tanto, brindar educación financiera a las personas de 5 a 25 años es importante para desarrollar una buena alfabetización financiera. Por otro lado, Garman y Fogue (2000) describieron que la comprensión de los principios y la terminología del conocimiento financiero es necesaria para una gestión exitosa de los problemas financieros personales. Asimismo, Jacob et al. (2000) consideraron el conocimiento financiero personal como la idea de las condiciones, prácticas, reglas y

normas necesarias para el desempeño de las funciones financieras. En efecto, el conocimiento financiero involucra conceptos, principios y herramientas tecnológicas que son esenciales para ser inteligentes con el dinero, porque una de las habilidades esenciales que las personas deben adquirir para funcionar en nuestra sociedad es la capacidad de lidiar con el dinero (Hira, 1997).

Es preciso acotar que, la alfabetización financiera significa ser competente para comprender cómo funciona el dinero, cómo administrar los ingresos y gastos, cómo y dónde invertir, administrar los riesgos financieros de manera efectiva y, lo más importante, evitar problemas financieros. Según Wachira y Kihlu (2012), la educación financiera sigue siendo un problema importante en todo el mundo. Mejorar la educación financiera puede beneficiar a todos los niveles de generaciones, independientemente de la edad, el género, los ingresos, el nivel de educación, la raza o los antecedentes familiares. Ayuda a los consumidores a tomar decisiones acertadas, día a día y durante toda su vida. Por lo tanto, lo que se pretende es describir cómo la alfabetización financiera puede ser el sendero para lograr la libertad económica, porque lo que falta no es



información, sino la capacidad de interpretar la información.

MATERIALES Y MÉTODOS

La elección metodológica permite establecer una estrategia de investigación apropiada para los problemas que necesitan ser resueltos, para los propósitos y objetivos asumidos a través de la investigación. La estrategia metodológica empleada se enmarca bajo una investigación documental que, según Sierra (1992), “parte del análisis de documentos, entendiendo a este como toda realización humana que, como prueba de su acción, puede revelar los conocimientos, las formas de pensar y de vivir de un grupo, o sociedad en un determinado contexto histórico-geográfico” (p. 64). En tal sentido, la investigación documental es aquella apoyada en fuentes bibliográficas relacionadas con el tema investigado, es decir, son sustentadas mediante las informaciones recopiladas de los objetivos que se desean plantear. La explicación de la alfabetización financiera se basó en estudios de investigación, conocimientos de expertos y programas de intervención. En total, se examinaron más de cien recursos, incluidos artículos de revistas académicas y profesionales; gobierno

e industria materiales de recursos; sitios web de asociaciones y otras investigaciones y programas materiales. El estudio no pretende ser una revisión exhaustiva de toda investigación realizada sobre educación financiera, sino más bien una evaluación y análisis de una combinación representativa de estudios durante la última década. Tras la revisión de la literatura, el artículo extrae conclusiones sobre la importancia de una definición conceptual singular de la educación financiera y métodos de medición consistentes para ese concepto. Termina con un desafío a los investigadores.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La educación financiera connota la capacidad de emitir juicios informados y de tomar decisiones efectivas con respecto al uso y manejo del dinero, incluida la capacidad de equilibrar una cuenta bancaria, preparar presupuestos, ahorrar para el futuro y aprender estrategias para administrar o evitar deudas (Marcolin y Abraham, 2006). Según Fields y Pfeffermann (2003), escapar de la pobreza depende fundamentalmente de la disponibilidad y el tipo de oportunidades accesibles a los pobres. Solo las personas con conocimientos financieros son las que ven,

reconocen y aprovechan las oportunidades financieras para mejorar su bienestar. Kiyosaki (2003), Adelaja (2012) y Ben-Caleb et al. (2019) opinaron consensualmente que la diferencia entre las personas extraordinariamente ricas y las que luchan por llegar a fin de mes es a menudo solo una cuestión de conocimiento. Por lo tanto, concluyeron que no es el dinero lo que hace rica a la gente, sino la inteligencia financiera.

La falta de educación financiera también se ha asociado con una mala planificación financiera, un bajo nivel de vida, una disminución del bienestar psicológico y físico, y una mayor dependencia del apoyo del gobierno. No es muy difícil escapar de la pobreza por defecto, ni la libertad financiera puede lograrse por accidente. Se requiere planificación y para una buena planificación financiera se requiere un cierto conocimiento financiero mínimo. En opinión de Lusardi y Mitchell (2014), “la gente no planifica porque no es sofisticada financieramente. La planificación requiere hacer cálculos, muchos de los cuales son facilitados por la educación financiera” (p. 52). Por lo tanto, no se puede menospreciar el valor de la inteligencia financiera, especialmente en los países en desarrollo, donde la mani-

festación de la pobreza está casi en todos los hogares. El analfabetismo financiero no solo causa pobreza individual, sino que puede contribuir a un declive económico a gran escala, que afecta a muchas personas (Long, 2011).

Los beneficios de la alfabetización financiera podrían tener un efecto cosmopolita. El aumento del conocimiento financiero de las personas tendrá un impacto positivo en sus comportamientos financieros personales; impacto en la comunidad y facilitar el funcionamiento eficaz del sistema financiero de la nación y del mundo (Central Bank of Nigeria, 2012).

Resulta importante destacar que la inteligencia financiera es el camino hacia la libertad financiera y permite a las personas vivir su vida diaria con dignidad y hacer lo que quieren hacer, en lugar de hacer lo que tienen que hacer todo el tiempo de sus vidas. Si bien la pobreza se debe a varios factores, la educación financiera es la más fácil de eliminar. Por lo tanto, corresponde a todas las partes interesadas, individuos, padres, maestros, gobierno, organismos corporativos, sociedades civiles y organizaciones no gubernamentales, encontrar formas de equipar a las personas, especialmente a



las que todavía están en la escuela, con conocimientos financieros adecuados, dado que, si un gran número de personas están capacitadas para aprender, practicar y enseñar inteligencia financiera, la pobreza puede reducirse significativamente, si no eliminarse.

CONCLUSIONES

El entorno en el que se inserta la sociedad requiere de autosuficiencia y responsabilidad de una manera más precisa, y la educación financiera es un componente esencial para tener una edad adulta más exitosa. En este contexto, el dominio de las habilidades de finanzas personales juega un papel central en las actitudes y la formación responsable del conocimiento, al considerar las finanzas personales.

El desconocimiento de cómo administrar el dinero hace que un gran número de personas tengan problemas, como exceso de deudas, falta de liquidez o flujo de caja, ahorros improductivos, entre otros que ocasionan escasez económica. Es por ello que, cada vez más, se hace necesario y vital para las personas, adquirir conocimientos financieros para producir cambios significativos en la forma en que piensan y plani-

fican su futuro. Tener la capacidad de manejar positivamente los asuntos financieros y tomar decisiones acertadas sobre el dinero son habilidades esenciales para la vida. La educación financiera puede ayudar a cualquier persona, independientemente de su edad, sexo, educación o ingresos, a ser capaz de aprovechar al máximo el dinero, comprender la protección y los derechos financieros de los consumidores, administrar los riesgos financieros y evitar problemas financieros. Por lo tanto, es necesario implementar estrategias sólidas mediante el establecimiento de un instituto que se centre principalmente en la educación financiera como estrategia vital, fomentar los conocimientos financieros, el aprendizaje permanente, el monitoreo y la evaluación de la educación financiera, utilizando la hoja de ruta, una solución de política generalizada, mapeo y evidencia comparable de conocimientos financieros.

En síntesis, el poseer conocimientos financieros, permite planificar las futuras decisiones de gasto, porque la única forma posible de eliminar este fenómeno es mejorar la conciencia financiera a través de la educación, no solo en escuelas, sino también en clases abiertas al público y dirigidas principalmente a los niños, para

que conquisten los conocimientos financieros antes de tener su propia responsabilidad o experiencia negativa en relación con el dinero.

REFERENCIAS

Ajakaiye, D. & Adeyeye, V. (2001). "The Nature of Poverty in Nigeria. Technical Report" NISER, Ibadan.

Anyanwu, J. (2010). *Global Financial Crisis and Income Inequality in Africa: The Role of International Remittances*. Presented at the 2010 Annual Convention of the Allied Social Science Associations (ASSA). Atlanta, Georgia, USA: January 3-5.

Anyanwu, John C. (2010). *Global Financial Crisis and Income Inequality in Africa: The Role of International Remittances*. Presented at the 2010 Annual Convention of the Allied Social Science Associations (ASSA). Atlanta, Georgia, USA: January 3-5.

Ben-Caleb, E., Faboyede, S., Olu-sanmi, O., Oyewo, B., Fakile, S., Adegboyegun, A. y Ademola, A. (2019). Educación financiera: una panacea para la reducción de la pobreza en Nigeria. *Revista Internacional de Ingeniería Civil y Tecnología (IJCIET)*, 10(2), 301- 309.

Bernheim, D. & Daniel, G. (2003). The Effects of Financial Education in the Workplace: Evidence from a Survey of Households. *Journal of Public Economics*, 87, 1487-1519. [http://dx.doi.org/10.1016/S0047-2727\(01\)00184-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0047-2727(01)00184-0)

Brennan, P. (1998). Personal finance education: What employees need and want to know. *Personal Finance and Worker Productivity*, 2(1), 68-74.

Central Bank of Nigeria. (2012). Exposure Draft of Financial Literacy Framework in Nigeria. A Letter to Banks, Financial Institutions and other Stakeholders. CBN.

Fox, J., Bartholomae, S., & Lee, J. (2005). Building the case for financial education. *The Journal*

Garman, E. & Forgue, R. (2000). Personal finance: the human resource manager: Caught in the middle. *CUPA Journal*, 45(1), 33-35.

Godfrey, N. (2006). Making Our Students Smart about Money. *Education Digest*, 71(7), 21-26.

Hira, T. (1997), Financial attitudes, beliefs, and behaviours: Differences by age. *Journal of Consumer Studies and Home Economics*, 21, 271-290.



- Jacob, K., Hudson, S., & Bush, M. (2000). *Tools for survival: An analysis of financial literacy programs for lower-income families*. Woodstock Institute.
- Kim, J. (2007). Workplace financial education program: Does it have an impact on employee's personal finances. *Journal of family and Consumer Science*, 99(1). 80-85.
- Kiyosaki, R. y Lechter., L. (2003). *El Cuadrante del Flujo del Dinero*. Time & Money Network Ediciones.
- Kumar, A. (2011). *Habilidades de investigación y escritura*. Lulu Press.
- Long, A. (2011). *Financial Education as mean for Reducing Poverty*. Lee Univeristy.
- Lusardi, A. y Mitchell, O. (2014). La importancia económica de la educación financiera: teoría y evidencia. *J. Econ. Literat.* 52, 5-44. DOI: 10.1257 / jel.52.1.5
- Marcolin, S. & Anne, A. (2006). *Financial literacy research: current literature and future opportunities*. <https://core.ac.uk/download/pdf/36990341.pdf>
- of *Consumer Affairs*, 39(1), 195-214. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-6606.2005.00009.x>
- Sierra, R. (1992). *Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios*. Ed. Paraninfo.
- Unesco. (1997), *Months of Debate. International Conference on Adult Education*. Hamburg, Germany; 14-18 July 1997.
- Van Praag, B., Frijters, P. & Ferrer-i-Carbonel, A. (2003). The anatomy of subjective well-being. *Journal of Economic Behavior and Organisation*, 51, 29-49. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0167-2681\(02\)00140-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0167-2681(02)00140-3)
- Vitt, L., Anderson, C., Kent, J. & Lyter, D. (2000). *Personal finance*. Fannies Mea Foundation.
- Wachira Mwangi, I. y Evelyne N. (2012), Impacto de la educación financiera en el acceso a servicios financieros en Kenia. *Revista Internacional de Ciencias Empresariales y Sociales*, 3(19), 87-96.

HACIA UN COMPORTAMIENTO GERENCIAL EFICAZ

*Towards effective management
behavior*

Ana María Barrutia Barreto¹

amaba148@gmail.com.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9124-6860>

RECIBIDO [08/01/2021]
ACEPTADO [10/02/2021]
PUBLICADO [27/02/2021]



Pág. 76-82

ENSAYO

RESUMEN

Un aspecto determinante del que no se dispone mucho material es el relacionado con qué tan eficaz puede llegar a ser un gerente dentro de una organización. Rasgos como eficiencia, efectividad, habilidades, conocimientos o destrezas son el común denominador de los conceptos e ideas que han girado en torno a la figura del gerente; no obstante, existe una multiplicidad de conceptos que, si bien están presentes en las dinámicas gerenciales, también en la actualidad juegan un papel importante, además de decisivo en las responsabilidades que tiene un gerente dentro de una organización. Aspectos como clima organizacional, comunicación, liderazgo, planificación y evaluación, logran una suerte de sinergia con el perfil del gerente en la sociedad contemporánea.

PALABRAS CLAVE:

Gerencia, Planificación,
Liderazgo, Comunicación,
Evaluación

ABSTRACT

An determining aspect of which there is not much material is how effective a manager can be within an organization. Traits such as efficiency, effectiveness, skills, knowledge, skills are the common denominator of the concepts or ideas that have revolved around the figure of the manager, however, there is a multiplicity of concepts that, although they are present in managerial dynamics, Also today they play an important role, in addition to being decisive in the responsibilities that a manager has within an organiza-

¹ Licenciada en Relaciones Industriales, Magister en Administración. Universidad San Martín de Porres.



tion, aspects such as: organizational climate, communication, leadership, planning and evaluation achieve a kind of synergy with the manager's profile in the contemporary society.

KEYWORDS:

*Management, Planning,
Leadership, Communication,
Evaluation*

Hasta hace unas cuantas décadas atrás, el gerente tenía responsabilidades, las cuales consistían, principalmente, en gerenciar, además de llevar a cabo otras funciones inherentes a sus labores como gerente; sin embargo, a raíz de los profundos cambios que la sociedad ha venido experimentando, estas funciones se han diversificado, generando importante avances no solo en la administración sino en otros campos. Un ejemplo claro de ello es el comportamiento gerencial que, en la actualidad, forma parte de estas nuevas y emergentes facetas que un gerente debe tener para lograr no solo los objetivos trazados, sino de incidir de forma positiva en sus trabajadores, así como en su contexto de acción.

¿Qué es el comportamiento gerencial eficaz?

Queda claro que el comportamiento de un gerente en una determinada organización empresarial es lo que llega a incidir en los demás comportamientos. El éxito o el fracaso va a depender de lo que haga o decida el gerente; aunque esto parezca absurdo, muchas de las decisiones que se toman a destajo o de forma accidentada, pueden llegar a afectar el funcionamiento de la empresa, pero también al clima organizacional, sus proyecciones, metas y objetivos, lo que podría más adelante poner en alto riesgo el funcionamiento, así como otros aspectos de la organización.

En ese sentido, para que un comportamiento sea del todo eficaz, este debe estar bien sustentado no solo desde el comportamiento como tal, sino que el gerente también debe tener competencias, entendidas estas como maneras de actuar correctamente para darle solución a problemas reales de una forma no solo efectiva, sino éticamente responsable (Chávez et al., 2014), lo que ciertamente determinará qué tanta eficacia posee un gerente a la hora de resolver un asunto concerniente a sus labores, pero también a sus habilidades.

En los últimos años, el comportamiento de un gerente ha venido modificándose, generando en su conjunto una serie de efectos en los demás integrantes y, por supuesto, en la organización en general. Las empresas de hoy requieren y demandan profesionales no solo con elevados y reconocidos conocimientos en el área, sino que también se requiere una amplia gama de habilidades, aparte de un gran compromiso y lealtad con las organizaciones (Naranjo, 2015).

No obstante, para que un comportamiento eficaz se logre manifestar como tal, este debe contar con elementos clave como, por ejemplo: la comunicación y el liderazgo, el clima organizacional, la planificación y la evaluación.

COMUNICACIÓN

La comunicación no solo es la capacidad para transmitir una idea acerca de algo, es también saber transmitirla a los otros de una manera no solo sencilla, sino que logre los objetivos esperados. La comunicación no es solo decir, sino también saber hacerse entender. Desde las dimensiones comunicativas, esta ciencia tiene una importancia mayor, puesto que a partir de la comunicación se darán los objetivos y se alcanzarán

las metas fijadas por la organización. El propósito de la comunicación, señala Quiñonez (2018) “es transmitir las propias creencias, ideas, pensamientos o necesidades con claridad a fin de llegar a un consenso o una solución mutuamente aceptable (p. 41).

Un gerente debe saber comunicarse con los demás miembros de la organización, pero también debe hacerse comprender por estos. La comunicación no es solo el ejercicio de decir algo, sino que consiste en la comprensión de los otros, por lo que esta no solo se basa en la direccionalidad de un discurso, sino que constituye una de las piezas claves de la organización, de la planificación y de las políticas organizativas. De allí que el comportamiento, para que sea del todo eficaz, debe estar acompañado de procesos de comunicación efectiva, lo que hace de la organización un escenario no solo dinámico, sino también participativo y democrático.

LÍDERAZGO

Otro de los aspectos necesarios y que llega a ser clave es la figura del líder. Ser líder no es solo conducir o guiar, sino también formar y educar. Un líder no es aquel que solamente coordina, sino alguien que también



genera y permite la existencia de cambios necesarios dentro de una organización. El líder es una figura clave en las organizaciones, por lo que no solo se debe centrar en la conducción en general, sino asumir los retos que se les ponen delante, de allí que una de las habilidades que debe tener un líder dentro de una organización es saber orientar, pero para ello debe conocer a quienes dirige o guía, por lo que “no se puede guiar a quien no se conoce y para ello el líder debe desplegar una intensa labor para conocer a su gente y guiarla para el camino más adecuado”(Naranjo, 2015, p. 123).

El conocimiento es lo que le dará al líder la plena confianza para llevar a cabo acciones en conjunto con los demás miembros de la organización, por lo que este debe tener un conocimiento amplio acerca del funcionamiento de la organización, así como sobre los efectos de su comportamiento, el cual puede incidir en el resto de los miembros de la empresa. Las capacidades y competencias, así como las habilidades para poder conducir, ayudan a lograr que las metas se cumplan.

El líder es pieza clave en toda organización, puesto que su presencia determinará qué tan efectiva es una organización o empresa; sin embar-

go, su papel y desempeño no son actividades aisladas o que ocurren al margen de la realidad, ni mucho menos del colectivo, sino que es el resultado de un proceso sinérgico y neural de la organización.

La época actual, así como la sociedad globalizada, exigen no solo cambios en sus estructuras organizacionales, sino también reclaman y exigen nuevos patrones de comportamiento, por lo que la figura del líder se hace cada vez más indispensable. Esta figura debe ser en su totalidad alguien que combine organización con planificación, así como un espíritu visionario hacia los nuevos y emergentes escenarios. En ese sentido, señala Becerra (2010) que:

Los nuevos líderes dentro de una organización deben mostrar directrices organizacionales y gerenciales innovadoras, más específicamente, estrategias para adaptarse a las situaciones de cambio, y una visión que, compartida con todos los actores, conduzca a que estos actúen por iniciativa propia, favoreciendo las transformaciones necesarias que requiere la organización en pro de mantener su vigencia en el mercado (p. 31).

El líder no es solo una necesidad, tal y como ha sido señalado, sino que se ha vuelto indispensable dentro de

las organizaciones, por lo tanto, su desempeño debe estar caracterizado, fundamentalmente, por acciones que permitan el fortalecimiento de la empresa. Por otro lado, un líder debe ser alguien con competencias, así como con habilidades y asertividad, puesto que esto permite mostrar de forma amplia su potencial humano, generando procesos de cambio en el resto de los miembros.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Se entiende por clima organizacional la percepción que los miembros de una empresa se forman acerca de la organización. Esta percepción llega a incidir no solo de forma directa sino también indirecta, tanto en el desempeño como en las actividades que estos llevan a cabo. "El clima organizacional es una cualidad del ambiente laboral percibido y experimentado por los miembros de la organización" (Chirinos et al., 2018, p. 45).

El clima organizacional es un tema que ha cobrado cierta notoriedad en los últimos años, así como importancia y, por supuesto, relevancia, siendo crucial, puesto que de ello depende tanto el éxito como el fracaso de una organización empresarial. Por otro lado, el clima orga-

nizacional va a ejercer influencia en el desempeño del gerente, así como en el de los trabajadores, puesto que el clima organizacional no solo se ha hecho medular sino que, además, forma parte de los cambios necesarios que se necesitan. De un buen clima organizacional va a depender que la empresa logre avanzar en el tiempo, así como evaluar qué aspectos debe mejorar o si, por el contrario, debe continuar con las metas ya trazadas.

No obstante, si un clima organizacional es débil o poco afectivo, tanto los objetivos como las metas no se darán en el tiempo acordado, lo que debilitará seguramente los lineamientos planificados y, por supuesto, hará poco afectivo el desempeño de quienes llevan las riendas de una empresa.

En este sentido, el clima organizacional se hace pieza medular no solo como ambiente o estructura que ciertamente satisface las necesidades de sus miembros, sino que permite que las decisiones que se tomen, así como las metas planteadas, se logren en el tiempo esperado; por otro lado, permitirá que el desempeño de sus líderes sea un hecho más que un cúmulo de objetivos.



PLANIFICACIÓN

La planificación no solo es esencial dentro de una empresa, sino que esta forma parte de las dinámicas organizacionales de gran importancia, constituyendo una pieza clave para el desempeño efectivo del gerente en el logro y la consolidación no solamente de las metas trazadas, sino también de los objetivos propuestos en un determinado plan operativo. La planificación, en este sentido, forma parte de la dinámica empresarial, por lo que se cree que sin una debida y oportuna planificación, sería imposible lograr tales propósitos, por lo que la planificación se ha vuelto en una pieza clave para llevar a cabo una correcta y adecuada gestión en términos empresariales.

La planificación es una herramienta importante, puesto que permite establecer lapsos de trabajo, conjuntamente con las estrategias que servirán de cimiento para el logro de los objetivos de la organización, Asimismo, la planificación puede prever los eventuales cambios que podrían causar daños a la organización, así como desestabilizar los planes y proyectos de la empresa.

Por otro lado, puede servir de puente para la evaluación, o también para

mirar de cerca cuáles son las potencialidades de una organización, sus debilidades y sus fortalezas. En este sentido, la planificación se vuelve en un arco que por un lado, establece los mecanismos de acción de un gerente y, por el otro, genera importantes procesos de cambio en la organización.

EVALUACIÓN

Constituye una pieza clave en el desempeño del gerente, lo que también va a ser determinante en la eficiencia de este, puesto que la evaluación en el campo gerencial forma parte de los procesos que miden cuán eficiente ha sido tal desempeño. Por otro lado, la evaluación contribuye a mejorar los objetivos logrados, así como las metas y las tareas dentro de una empresa. No obstante, existen dos dimensiones para determinar qué tan eficiente o qué tan garante puede ser aquel que lidera una organización. A tales efectos, existen dos concepciones para medir hasta qué punto alguien es eficiente o cumple con los estándares exigidos. Por un lado, se habla de eficiencia y, por el otro, de grado de efectividad. Se dice que un gerente es eficiente cuando este obtiene no solo productos, sino también resultados compatibles. Un ejemplo claro es que, aquel gerente

que pregona que está cumpliendo con su trabajo, pero en la práctica este demanda más productos, no necesariamente está siendo más eficiente, pues el hecho de que emplee tantos recursos para el logro de objetivos no hace que el gerente sea más eficiente. En cuanto a la efectividad, esta concepción es importante porque pone en evidencia qué tan efectivo ha sido su desempeño como gerente, además de tener y poseer asertividad en sus decisiones.

No solo la época reclama un gerente eficaz en términos administrativos, también lo exige la sociedad en su conjunto. De allí que sea pertinente la capacitación y la voluntad constante de una gerente, cuyo sentido no solo está enfocado en la organización, sino también en la dinámica cultural administrativa.

REFERENCIAS

- Becerra, G. (2010). El liderazgo y su rol en las organizaciones trans-complejas. *Visión Gerencial*, (1), 30-42. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545883008.pdf>
- Chávez, S., De las Salas, M. y Bozo, R. (2014). Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradores. *CICAG*, 12(2), 178-196. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6430951.pdf>
- Chirinos, Y., Meriño, V. y Martínez de Meriño, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (84). <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>
- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento y Gestión*, (38), 119-146. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64639792008.pdf>
- Quiñonez, F. (2018). *La comunicación efectiva. Un enfoque de la gerencia moderna para la participación ciudadana*. [tesis de especialización, Universidad de Carabobo, Barabula, Venezuela]. Repositorio Institucional. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/7662/fquinonez.pdf?sequence=1>